مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين

إعداد

مؤيد عوض الطراونة

المشرف

الأستاذ الدكتور حازم نوري النهار

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

آذار، ٢٠١٤

نموذج ترخيص

أنا الطالب : مؤيد عوض عبد الرحمن الطراونة أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

مدى ممارسة ادارات اندية دوري المناصير للمحترفين كرة القدم لبعض الانماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: مؤيد عوض عبد الرحمن الطراونة

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٤/٣/١٧

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (**مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين**) وأجيزت بتاريخ ٢٠١٤/٣/١٢

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور حازم نوري النهار / مشرفاً أستاذ علم الاجتماع الرياضي– التربية الرياضية	....
الأستاذ الدكتور هاشم محمد إبراهيم / عضواً أستاذ علم النفس الرياضي – التربية الرياضية	....
الدكتور محمد خالد باكير / عضواً أستاذ مساعد التدريب الرياضي – التربية الرياضية	....
الدكتور إبراهيم عبد الغني بني سلامه / عضواً خارجيا أستاذ مشارك مناهج وأساليب التدريس – التربية الرياضية الجامعة الهاشمية	....

الإهــــــــداء

أهــدي هذا الجهد المتواضع إلى من قال الله تعالى فيهما:

(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرًا). (الإسراء :٢٤)

أمي وأبي أطال الله في عمرهما وأدامهما سندًا وعونًا لي في حياتي....

إلى **زوجتــي** ورفيقة دربي الغالية و**أبنائــي** يامن وميرا تلك الزهور المضيئة والمنيــرة فــي حياتي....

إلى **إخــواني وأخــواتي** تقديرًا لما قدموه من تشجيع ودعم أثناء دراستي....

إلى كل **محــب وصــديق** دعمني بوقفة أو دعوة صادقة....

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم والحمد لله الذي قدر لي أن أنجز هذا

كل من و

لي

لي في والبحث عن المعلومة لخدمة الإنسانية،

والشكر موصول من ساندني وقدم لي المشورة والدعم المعنوي لإنجاز هذا الجهد المتواضع.

وكما أتقدم بشكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل:

- الأستاذ الدكتور هاشم محمد إبراهيم.
- الدكتور محمد خالد باكير.
- الدكتور إبراهيم عبد الغني بني سلامة.

لتفضلهم بالموافقة على مناقشة أطروحتي وإبداء الملحوظات لتخرج بحثاً متكاملاً.

وهذا اعتراف مني للجميع بجهدهم المتميز.

الباحث

فهرس المحتويات

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين

إعداد

مؤيد عوض الطراونه

المشرف

الأستاذ الدكتور حازم نوري النهار

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين، وكذلك التعرف إلى الفرق بين الأنماط القيادية لدى إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم تبعا لمتغيرات (المدربين) الصفة، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، (اللاعبين) سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدربين ولاعبين أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم والبالغ عددهم (48) مديراً فنياً ومدرباً و(252) لاعباً، حيث تكونت عينة الدراسة من (36) مدرباً تم اختيارهم بالطريقة العمدية و(217) لاعباً وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المسجلين في كشوفات الاتحاد الأردني لكرة القدم

لموسم 2013/2012، حيث تم استخدام استبانه مكونة من (56) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط قيادية وهي التحويلي والتبادلي والتفاعلي. وتم استخدام المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، معامل كرونباخ ألفا، أختبار (ت)، تحليل التباين الأحادي، اختبار شيفيه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بأهمية نسبية (69.80)، وجاء مستوى الأنماط متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة تبعاً لمتغيرات (المدربين) الجنسية، الصفة، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، (اللاعبين) سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، باستثناء متغير المؤهل العلمي للمدربين حيث كانت هذه الفروق دالة لصالح مؤهل البكالوريوس وهو أكبر من متوسط مؤهل الثانوية العامة، وكذلك أن النمط القيادي الممارس لكل فريق من الأندية كان النمط القيادي التحويلي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي هي الأكبر مقارنة بقيم باقي الأنماط

وقد أوصى الباحث بأنه على إدارات أندية دوري المناصير تعزيز استخدام النمط القيادي التحويلي في ظل العولمة واستمرارية انتهاجه في إدارتهم لما له من دور مهم وفعال في تنمية روح العمل والتعاون وعلاقتها بنتائج الفرق

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات مخلصة ومسئولة لتحقيق أهداف هذه المنظمات وانجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وبدون تلك القيادات فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل ويمكن أن تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها

ولقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، إدراكاً لأهميتها في تحقيق أمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف، إذ أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تفاعل إجتماعي متبادلة بين القائد وأتباعه تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق أهدافها، وأصبحت القيادة من أعظم حقائق الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية في جميع بلدان العالم، إذ يعول عليها تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل المجتمعات، ومؤشراً على كل تطور، لذا تعد القيادة عملاً خلاقاً يهتم بالإنجاز وتحقيق الأهداف والوصول بالأفراد إلى مستوى أفضل(الطيب والبشتي،2004).

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية والثقافية والدينية والتعليمية وغيرها، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد وحيثما توجد أي جماعة من الكائنات الحية تظهر القيادة على رأسها والجماعة الإنسانية لم تشذ عن تلك الظاهرة الحيوية في جميع المجتمعات(عبد الفتاح وآخرون 2000).

كما أفاد الفياض (1995) بان القيادة ضرورة اجتماعية من حيث التأثير في أعضاء الجماعة التي تقودها والدور الذي تؤديه للمجتمع، إن ما يقوم به القائد في إثناء تفاعله مع غيره من إفراد الجماعة يعد ضرورة اجتماعية، وان ما يقوم به له من القوة والقدرة على

التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة.

توجد القيادة حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي، وتتطور القيادة بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤولياتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدها حيث أن عملية القيادة تعني ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويوجههم ويحفزهم نحو تحقيق أهداف الإدارة العامة وأن ضخامة حجم التنظيم وتعدد المناصب الإدارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية للرؤساء الإداريين حتى يستطيعوا بث روح العمل والتعاون الإختياري في ذلك الجهاز الضخم،وبدون القيادة الإدارية يصبح الهيكل التنظيمي مفككاً عاجزاً عن تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الإهتمام (أبو حليمة،2004).

ويرى الشريدة (2004) إن فعالية القيادة ونجاحها يتجليان في المواقف التي تحقق الإنسجام بين متطلبات الموقف والنمط القيادي اللازم للموقف والسمات الشخصية للقائد وهو يعتبر النمط القيادي لموقف ما فعالاً بالقدر الذي يمكن فيه القائد من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها المنصب القيادي، وعلى القائد الإداري أن يدرس جماعته، أدوارها، وتماسكها، وأهدافها، وبنائها وعليه أن يكون تأثيره في سلوك الجماعة وتوجيهه لأعضائها في سبيل تحقيق أهدافها

إن القيادة الإدارية هي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة، ومهما كانت الصعوبات التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها، فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم عن طريق دفع الأفراد وحفز الهمم للعمل باستعداد كامل وبحماس منقطع النظير أو في جملة العمل بكفاية وأن القيادة تتصل بكل عمل إداري، وتقدم الدافع والحافز وتعطي أساساً لتوكيل السلطة لتحقيق التنسيق، ففي مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية يلزم توافر القادة الرياضيين الذين يلمون بموضوعات متنوعة وتخصصات كثيرة كالتنظيم والإدارة وأيضاً الإلمام بمعظم النواحي الفنية لجميع الأنشطة الرياضية والقيادة الرشيدة هي التي تقوم على أساس العمل الجماعي (عبد المقصود،الشافعي،2010).

ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة، ظهرت الحاجة إلى أولئك القادة يؤمنون بالقيادة التحويلية (Transformational Leadership) وهي بمثابة نمط يلهم الرؤساء أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، ويكونوا قادرين على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم كونهم يهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر إليها نظرة جديدة، وباعتبارهم قادرين على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة (Bass, 1990).

كما تعد القيادة التبادلية (الإجرائية) (Transactional Leadership) من أنماط القيادة التي عرفت بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين، إذ يتم الاتفاق بين القادة والتابعين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة في الراتب مثلا بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد مثلا وبمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة التابعين أو معاقبتهم اعتمادا على أدائهم بإذ تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فإما أن تكون استدلالية بنائية إذ يعد القائد بمكافآت للأداء المرضي ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية تتعلق ببحث القائد على الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها(Turner & Barling,2002).

وفي ظل التطورات المستمرة لعلم الإدارة العامة والقيادة الإدارية ظهر مؤخراً ما يعرف بالقيادة التفاعلية (Interactional Leadership) انبثقت من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين القيادة بالسمات والقيادة الموقفية وتستند إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي وأنها لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، وأن ظهور القيادة مرهون بمدى التفاعل والتكامل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، أفراد الجماعة وطبيعة الجماعة، وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة، وتعرف بأنها" تعمل على توجيه جهود المرؤسيين فهي تركز عليهم وتنظمهم من خلال المهام والأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافأت والهيكل التنظيمي من أجل تحقيق أهداف هذه القيادة (الغزو، 2010).

كما أنها مبنية علاقة التبادل الاقتصاد ي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائـد يشـجع الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسط إعطاء المكافآت، وتعتمد القيـادة الإجرائيـة علـى التعزيز، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافـآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدًا على كفاءة الأداء للمرؤوسين، ويتميز القائد الإجرائـي بأنه محاور جيد له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة علـى المباحثـات والحـوار وضبط الإجراءات وقادر على إقناع مرؤوسيه، والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيدًا ويعرف نقاط القوة والضعف لديه، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه، ويعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من اجل الحصول على تعاونهم ودعمهم,(Cardona,2002).

لذا لابد أن يتسم القياديون في المؤسسات الرياضية بقدرة التأثير على الآخرين، بحيث يجعلونهم يتبعون وجهات نظرهم، كما يجب أن يحفزوا العاملين على الشعور بأنهم جزءٌ مـن الفريق الذي يعمل لتحقيق هدف مشترك، وان يكونوا هؤلاء القادة على مسـتوى عـال مـن المهارة والخبرة في العمل مع رؤساء المؤسسات الرياضية الأخرى حتى ينجحوا في تشـكيل اتحادات معهم، وأيضاً التعامل مع مشكلات العمل وتنسيق العمل المشترك وإدارة المشروعات (هوبي، 2010).

تعد القيادة في المجال الرياضي جوهر العملية الإدارية الرياضـية وقلبهـا النـابض، والقيادة المتميزة هي احد المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها التمييـز بـين المؤسسـات الرياضية الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكـن تشـبيهها بالـدماغ بالنسـبة للإنسان، حيث أنها هي المحرك الأساسي لكافة أنشطة المؤسسة، ومن صـور القيـادة فـي المجال الرياضي صورة المدرب الرياضي الذي يعتبر قائد للفريق خلال المباريات، فهو يؤثر في نشاطات الفريق من خلال التدريبات البدنية والخططية وذلك لتحقيق هدف معين كالفوز في بطوله أو في مباراة معينه وبذلك يقوم اللاعبون بالتنازل عن بعـض حريـاتهم فـي صـنع القرارات بغرض تحقيق الأهداف، وهذا العمل يمثل القيادة بحد ذاتها ولكي يـؤدي المـدربون دورهم القيادي بفاعلية ونشاط فإن ذلك يتطلب قيادة واعية ومتطورة وعلى مستوى من الكفاية

والفاعلية التي تعمل على توجيه العملية التدريبية وتسهل عملية الوصول إلى الأهداف وفق أسس علمية دقيقه تضمن دفع اللاعبين نحو الأداء المميز(السطري،2010).

استدعت العولمة ودخولها الدول النامية تطور الفكر الإداري بحيث يتناسب مع متطلبات هذه المرحلة فالإدارة في مفهومها الشائع في عالمنا الثالث هي كافية لتشغيل وإنتاج وتسويق مصانع وشركات كل هذا عمل محدود في نطاق ضيق لا يتناسب ولا يجاري فكر العولمة فالعولمة بمفهومها الإقتصادي الواسع الإنطلاقة المطلوبة للإنتاج وتعديها حدود الدول وسرعة تداولها بين الأقطار بلا حدود أو عوائق(عباس،2005).

اتسم عصر العولمة بحدوث تطورات وتحديات في مختلف مجالات الحياة كان لها انعكاساتها الإيجابية على قيادة الأفراد وعدها متغيراً من أهم متغيرات النجاح والتقدم في أي تنظيم اجتماعي، مما حدا بكثير من الباحثين في هذا الميدان إلى تأكيد العلاقة بين القائد والمرؤوسين جعلها سبباً مهماً من أسباب تقدم المؤسسات وتحقيقها لأهدافها المنشودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق مناخات صحية لحفز العاملين، وزيادة دائرة مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين القادة والعاملين معهم(العتيبي،2008).

يرى الخضيري (2001) إن العولمة في واقعها وحقيقتها ومضمونها ظاهرة ذات طابع حركي ديناميكي، فهي ظاهرة متكاملة الجوانب والأبعاد معقدة في الحقيقة والمضمون، فرضت نفسها بشدة بالغة القسوة على مجريات الأحداث وعلى اتجاهات الرأي ومنتديات الفكر إلى الدرجة التي تنوعت فيها الآراء والاجتهادات، فهي ذات الطابع المميز الذي يجعلها كظاهرة وكتيار تكتسب صفات خاصة مميزة، تؤتي أثرها وتفرض سطوتها وفعلها في مواقع وجوانب كثيرة

وفي المجال الرياضي تخضع الألعاب الفردية والجماعية في عصر العولمة لقواعد دولية تنظم ممارسة الألعاب المختلفة وهو ما يطلق عليه قوانيين الألعاب الرياضية فهي قوانين دولية تطبق عبر الحدود الدولية في جميع دول العالم دون وجود قيود أو تحكم من أي دوله، كما يظهر في أهداف اللجنة الاولمبية الدولية وما نادت به في بداية الدورات الاولمبية الحديثة

1896م، وكما وضعها البارون دي كوبرتان فهي أهداف عالمية وليست محلية دون تفرقة بين دول غنية ودول فقيرة (الشافعي،2001).

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية النمط القيادي الذي تمارسه إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كـــرة القدم والذي له الدور الكبير والمؤثر في أداء كل من المدربين واللاعبين ســـواء كـــان هـــذا التأثير سلبا أو إيجاباً، من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية في جوانب عـــدة منهـــا، الإيمـــان بأهداف الفريق، والإستعداد للعمل من أجل الفريق والإعتزاز والإفتخار به والرغبة في البقـــاء فيه، الأمر الذي يدفع العديد من المدربين و اللاعبين إلى تقبل أهداف الفريق وبذل الجهد فـــي تحقيقها وبالتالي التأثير الإيجابي على حصيلة النادي

وحسب متابعة الباحث ومقابلته لعدد من إداريي أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لاحظ وجود وجهات نظر مختلفة بين الإداريين حول النمط القيادي الممارس وإسهام هذا النمط في تحقيق الأهداف المرجوة، لذا من هنا نشأت مشكلة الدراسة في التعرف إلـــى مـــدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القياديـــة فـــي ظـــل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله،وهو بحث مـــدى ممارســـة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي لكرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظـــل العولمـــة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين على اعتبار أن ممارســـة بعـــض الأنماط القيادية لدى إدارات الأندية تؤثر إيجاباً أو سلباً على الفريـــق بشـــكل كبيـــر، وهـــذا بالمحصلة يمكن أن ينعكس ايجابيا على أداء الاتحاد الأردني لكرة القدم

كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1- أنها الدراسة الأولى-بحد علم الباحث- التي تتناول مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين.
2- تسلط الضوء على فئة إدارات الأندية نظرا لأهميتهم ودورهم في إنجاح عمل الأنديـــة الرياضية وتحقيق أهداف الاتحاد الأردني لكرة القدم

3- تسهم في إثراء الأدب العلمي المتعلق بالممارسات للأنماط القيادية، كما وتقدم إضافة معرفية جديدة للمكتبة الأردنية والعربية، ويتوقع من هذه الدراسة أن تكون باعثاً لإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا المجال

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1- مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين
2- الفروق في وجهات النظر في مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين تبعاً لمتغيرات (المدربين) الصفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، (اللاعبين) سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
3- مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين

تساؤلات الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين ؟
2- هل هنالك فروق داله إحصائيا في وجهات النظر في مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين تبعاً لمتغيرات (المدربين) الصفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، (اللاعبين) سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ؟
3- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين وبين نتائج الفرق؟

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

- الأدب النظري.
- الدراسات السابقة.
- التعليق على الدراسات السابقة.
- مصطلحات الدراسة.
- محددات الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري:

الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش منفرداً ولا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أمور حياته، وكانت حاجته للآخرين قديما سهله وبسيطة وغير معقده، وكلما ازدادت الحياة تعقيداً وتحضراً تصبح حاجة الإنسان أكثر للآخرين، والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ومن هنا كانت حاجة الإنسان ماسة للإدارة، وأصبحت ضرورية للفرد والجماعة(العمايرة،2002).

لقد ظهرت الإدارة كممارسة فعلية منذ بدء الخليقة، حيث أن الحضارات البابلية والأشورية والفرعونية في بناء الحدائق المعلقة في بابل وأهرامات مصر وسور الصين العظيم وغيرها من المظاهر الحضارية للمجتمعات الإنسانية فقد كانت دلائل واضحة ومعالم بارزة في انتهاج سبل الإدارة في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق إنجاز هذه الفعاليات العظيمة وغيرها، غير أن الفكر العلمي لم يظهر بوضوح إلا في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين من خلال الأعمال التي قدمها فردريك تايلر (حمود واللوزي 2008).

كما أكد ثابت (2008) أن الإدارة تركز على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف، وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها، فمن هنا يظهر أناس على آخرين بسبب ما حصلوا عليه أو بسبب خبراتهم أو صفاتهم الموروثة، وآخرين لا يرقون إلى ذلك فينقادون لهم ويطيعون

هذا وقد ذكر حريم(2006) أن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات، لا بل إن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته، فالإدارة الفعالة الناجحة هي مفتاح نجاح أي منظمة وأساس بناء أي مجتمع ومفتاح تقدمه وتطوره

الإدارة:

معنى الإدارة في اللغة:

تقديم الخدمة للغير وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية minister tad المكونة من مقطعين أي تقديم العون للآخرين.

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكرا وتطبيقا، وما بادت إلا بالفوضى، وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام(دره وآخرون 2002)

وقد عرف ألكورن (Allcorn,1989) الإدارة بأنها: عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والرقابة للوصول إلى هدف معين

وهي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجه من الكفاية الممكنة(آل علي والموسوعي،2001).

كما عرفها عبيدات (2004) بأنها مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعه من الأهداف

هذا وقد ذكر القريوتي (2001) تعريف أخر للإدارة: هي العملية التي يقوم بها فرد أو أكثر لتنسيق أنشطة وأعمال الآخرين، ورأس المال والموارد، والتقنيات لتحقيق نتائج ذات جوده عالية لا يمكن تحقيقها من خلال الجهود الفردية

تطور الإدارة:

الإدارة في عصور ما قبل التاريخ:

إن المعلومات المتوفرة عن هذه الحقبة القديمة غالباً ماتكون عبارة عن تخمينات واستنتاجات نتيجة لقلة الأدلة سوى عن بعض الهياكل المتناثرة والرسوم الجدرانية، ويظن بعض المؤرخون أن أولى بدايات الإدارة بدأت ونشأت في ذلك العصر بعد انتهاء العصر الجليدي عام(1000 قبل الميلاد)عند انحسار الجليد نحو الشمال فاختفت القطعان الكبيرة والأعداد الباقية كانت ضئيلة لاتكفي القبائل لذلك اضطر هذا الإنسان القديم إلى الترحال طلباً للأكل والماء ومن ها نبعت حاجته إلى أساسيات الإدارة كالقيادة والتوجيه والإشراف والتخطيط ولكن بأبسط صورها(أبو حليمة،2004).

الإدارة في الحضارات القديمة:

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات ولا تزال هنالك شواهد على ذلك، ومن بينها المدن والأهرامات والقصور والمساجد والكنائس وإقامة السدود ومشاريع الري والزراعة والدواوين وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها وقد مارس السومريون والبابليون والفراعنة والإغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمين إلا أن الإدارة لم تحمل المسميات التي نعرفها في الوقت الحاضر(عباس، 2004).

هذا وتدل المعلومات التي وصلتنا عن الحضارات القديمة على وجود نوع من التنظيم المتطور في تلك الحضارات، فعن طريق الإدارة والتنظيم والقيادة أمكن لبناة الإهرامات أن ينفذوا أضخم مشروع في تلك الحضارات القديمة، وقد إستعمل المصريون التخطيط ويظهر ذلك من خلال استخدام أجهزة قياس مستوى الفيضان لنهر النيل في مصر(بدوي،2001).

الإدارة خلال القرون الوسطى:

ظهرت الإدارة الإقطاعية في القرون الوسطى بعد سقوط الدولة الرومانية وتخلخل الأمن والنظام مما أدى إلى لجوء العامة إلى الأشخاص ذوي السلطة والنفوذ طلباً للحماية والرزق نتيجة للسرقات والقتل والنهب الذي حصل، وهالك ظهرت الحاجة الماسة للأشخاص الذين يتمتعون بالقيادة والقدرة على إدارة الدولة(العلاق،2008).

الإدارة في الإسلام:

والإدارة مورست منذ فجر الإسلام وأخذت أشكالاً مختلفة في التطبيق طيلة فتـرة نمـو الدعوة الإسلامية وانتعاشها ولحين تكون الدولة الإسلامية في أرجاء المعمورة، وكانـت الإدارة نشاط يتعلق بتشغيل البشر وأصولها تقوم على ما يحكم بالعلاقات بين النـاس بعضـهم بـبعض وتعمل في إنجازها على مراعاة القيم والمثل العليا، أما سمة النبي صل الله عليـه وسـلم فيهـا الكثير مما يتصل بالمبادئ الإدارية القويمة من توجيه وإرشاد وتخطيط للغزوات وغيرها (بـو حليمة، 2004).

ترجع بدايات تطور علم الإدارة إلى أوائل القرن العشرين ففي العصـر الثـامن عشـر ظهرت الثورة الصناعية وظهرت المصانع وظهرت العديد من المشكلات والإدارية والتنظيميـة والعمالية كان الهدف البحث عن حلول للمشكلات والتركيز علـى ضـرورة تنسـيق الجهـود البشرية لضمان استمرارها(عبد الوهاب،2010)

وبلا شك أن الإدارة ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالمجال الرياضي منذ القـدم، ولعـل إقامـة وتنظيم وإدارة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة هو شاهد كبير على ذلك الإرتباط وبذلك تعرف الإدارة الرياضية بأنها: عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود أفراد المؤسسة الرياضية واسـتخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة(السطري,2010).

عناصر الإدارة:

ذكر طشطوش (2009) أن هنالك الكثير من المفكرين والمنظرين اعتبروا أن وظـائف الإدارة هي نفسها عناصر الإدارة وكان أبرز هؤلاء هو (فايول) الذي بـين أن وظـائف الإدارة والتي هي نفسها عناصرها وهي:

1.التخطيط Planning:وهو يعني عملية إعداد القدرات للقيام بعمل ما في المسـتقبل لتحقيـق أهداف معينه بوسائل ذات فعالية عالية والتخطيط عملية رشيدة ووسيلة إتخاذ قرارات وإدارة

2.التنظيم organizing:يقوم التنظيم على تحديد المهام والأنشطة المراد القيـام بهـا وتحديـد الأفراد الذين يمارسون أدائها وتحديد الأنشطة المختلفة في إطار مجموعـة متماثلـة ومتشـابهة كالنشاطات التسويقية والإنتاجية كما أنها تقوم على تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية بين مختلف الأفراد والجماعات وسبل الإتصالات القائمة بين كل منها(حمود واللوزي، 2008).

3.التوجيه(القيادة) leading: وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة، وتنطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقــاتهم وقــدراتهم ومهــاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية(حريم، 2006).

4.الرقابة Controlling:وهي الوظيفة التي ينبغي أن يمارسها المدير من خلال مقارنــة الأداء المتحقق فعلاً بالخطط أو المعايير المحددة وذلك بغية التأكد مــن الانحــراف الحاصــل بينهمــا لغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي يتم اتخاذها بهذا الشأن(حمود واللوزي، 2008).

في حين ذكر دره وآخرون(2002) من عناصر الإدارة أيضا:

5.التنسيق co-ordeinating:وهي عملية التوفيق وترتيب النشاطات للعاملين بطريقة منظمــه ووفق خطه مرسومه، تحدد من خلالها الحقوق والواجبات للجميع

6. تبادل الوثائق Reporting: وهي عملية تبادل البريد والمراســلات والمــذكرات والكتــب الرسمية والوثائق مع بيان قنوات سيرها من أعلى إلى أسفل والعكس

7. التمويل(النشاط المالي) Budgeting:وهو عملية متابعة كــل مــايتعلق بــالأمور الماليــة للمنظمة والعاملين فيها، وهي تتطلب الحرص والأمانة

تهتم الإدارة بتحقيق هدفين أساسين هما:

أولاً:الكفاءة Efficiency:وتمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة والتي تتضــمن الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية بحيث يصار من خلالها أن يتم تحقيق أعلى انجاز مستهدف بأقل الموارد المتاحة

ثانياً:الفاعلية Efficivenees:ويشير ذلك المفهوم إلى تحقيق الإنجاز المستهدف ولذا فإن هذين المفهومين يكمل أحدهما الأخر(حنفي، 2005).

مدارس الإدارة:

أولاً:- المدرسة الكلاسيكية / التقليدية

ترجع بدايات هذه المدرسة إلى عام (1890) وتركز جميع وجهات النظر في هذه المدرســة على الجانب الفني في العمل: التخصص وتقسيم العمل، وتوزيعه وتنســيقه وتحديــد الســلطات والتسلسل الرأسي بهدف تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية وتندرج تحت هذه المدرسة:

- نظرية الإدارة العلمية

- نظرية المبادئ الإدارية
- النظرية البيروقراطية

الافتراضات الصريحة التي اعتمدتها المدرسة التقليدية:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة واعتبرته كائناً اقتصادياً (مادياً)
- اعتبرت أن أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية
- اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات والمدراء
- رأت أن هنالك أسلوباً أمثل ووحيداً للأداء يمكن أن يطبق في كل الظروف
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية وأن هذه البيئة مستقرة نسبياً(إبراهيم,2000)(أبو حليمة،2004)

ثانياً:- المدرسة السلوكية

جاءت رد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني وعدم الاهتمام به، بالإضافة عن عجزها عن تحقيق الكفاءة العالية وعدم الانسجام بالعمل، ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعات باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء في فهم سلوك الأفراد ليكونوا أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة، ينتمي معظم الكتاب والباحثين في هده المدرسة إلى علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، ظهرت لديها العديد من النظريات منها:

- نظرية العلاقات الإنسانية
- نظرية ماك جريجور Y&X(عباس،2005).

ثالثاً:- مدرسة صنع القرارات

يطلق عليها علم الإدارة أو المدرسة الكمي أو بحوث العمليات جوهر هذه النظرية هو استخدام صنع القرارات ونظم المعلومات والرياضيات والإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج والعمليات، تركز هذه المدرسة على حل المشكلات الفنية وليس مشكلات السلوك الإنساني، تطورت هذه المدرسة إبان الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت الأساليب الكمية في حل مشكلات النقل والتوزيع في عمليات الإمداد لوازم الحرب

كان للعالم الكبير هربرت سايمون عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دور كبير في نشوء نظرية القرارات أكاديمياً وعملياً وقد ساوى بين الإدارة وصنع القرارات(الخواجا، 2004)

رابعاً : مدرسة / مدخل إدارة النظم

النظم المفتوحة (Open Systems) اعتبر شستر بارنرد المنظمة نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة استندت هذه الفكرة إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية والنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً فالإنسان نظام والوحدة نظام والمنظمة والقطاع التعليمي، والمجتمع نظام، اعتبرت نظرية النظم المنظمة نظاماً اجتماعيا يسعى إلى تحقيق أهداف معينة ويشمل النظام المفتوح العناصر الآتية:-

- مداخلات (Inputs) : وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام والموارد البشرية، والمعلومات، والطاقة وغيرها...
- عمليات التحويل (Transformation) وتشمل عمليات الإنتاج والتسويق والتي تتم بناء على الأهداف والسياسات وذلك بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات
- المخرجات (outputs) وتشمل السلع والخدمات وما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر
- التغذية الراجعة (Feedback) وهي ردود فعل أصحاب المصالح من (مستهلكين وحكومة ومالكين ومؤسسات المجتمع المحلي والمنافسين، والعاملين وغيرهم..) وانطباعاتهم وتقييمهم للسلع أو الخدمات أو الأفكار ومستوى الرضا عن هذه المنتجات(عارف, 2008)(أبو حليمة، 2004)

ذكر عبد الحميد(2002) طبيعة الإدارة في التربية الرياضية بـ:

إن الإدارة في التربية الرياضية تتطلب قدرات خاصة ومتميزة لديمومة العمل بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، فالإدارة الناجحة تعتمد على عدد من العوامل أهمها:

1. القيادة والموظفوا وجميع العاملين في مجالاتها
2. المنشأت والمرافق والمعدات والأدوات

وبذلك يتم تحديد طبيعة العمل والمسؤولية الكبيرة للإدارة والتنظيم في مجـــال التربيـــة الرياضية وميادينها المتعددة

أهمية الإدارة في التربية الرياضية:

1. تعمل القيادة الواعية على خلق رياضي يتمتع بالنمو المتزن في النواحي البدنية العقلية والنفسية والإجتماعية
2. أن الإدارة تعني البعد عن العشوائية، لذا فإن كل مجال من مجالات التربيـــة ألرياضـــية يجب أن يدار بأسلوب علمي وعليه فإن أي فشل في تلك المجالات سببه غيـــاب الإدارة السليمة
3. الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بموجبه دون ضياع الأهداف
4. الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي، وذلك النشاط يحتاج الى تخطيط وتوجيـــه وتنظيم ومتابعة لتحقيق الأهداف وعليه لابد من وجود شخص يحدد الهدف والأســـلوب المتبع لتحقيق الهدف، لذلك فوجوده أمر حيوي لتوجيه الإمكانات المادية والبشـــرية فـــي إتجاه الهدف(عبد المجيد،2002).

وعلى ذلك فإن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهـــم للعمـــل بإتجـــاه معين، وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني وطـــرق حفـــزه، وحتـــى تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمـــة لتحقيـــق أهـــدافها وضـــمان استمرارها في الحياة، فيجب أن توفر للعاملين فيها قيـــادة ســـليمة وحكيمـــة تســـتطيع حفـــزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلـــة إلـــيهم(آل علـــي، الموسوي، 2001).

القيادة والإدارة :

يرى شايبيرغ (Shriberg et al, 2005) في إطار النظرة التقليدية لوظـــائف الإدارة أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة، حيث تعنـــي الإدارة عمليـــة توجيـــه الأشـــخاص(الجوانـــب الإنسانية)، والبيئة(الجوانب الفنية والتنظيمية) بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية فـــي مواقـــف العمل أو غيرها، في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق

أهداف الجماعة، فالمدير يقوم بأداء عدد من الوظائف تشـمل التخطـيط، والتنظـيم والاتصـال والسيطرة الأفراد ومتابعة أداء المهام وتوظيف التكنولوجيا، أما القائد فيـؤدي بعـض هـذه الوظائف مما يتصل بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد وتنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام، وعلى ذلك تكون الإدارة أعم وأن القيادة واحدة من وظائف الإدارة.

القيادة:

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المنظمـة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء

ذكر حريم (2007) القيادة بأنها" قدرة الفرد على التأثير علـى شـخص أو جماعـة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة مـن أجـل تحقيـق الأهداف المرسومة".

كما عرفها ريشارد (Richard,2000): تحفيز الأفراد وكسب تعاونهم من أجل الوصول إلى الأهداف

هذا وقد ذكرنيوستروم ودافيز (Newstrom & Davis, 2002) القيـادة: كـل مـن يمارس تأثيراً آخرين ويحقق بذلك التأثير توجيهاً لأدائهم بما يتفق وأهداف يسعى القائـد إلـى تحقيقها.

ومن وجهة نظر موربيد (Moorbead, 1995) تعرف القيادة على أنها: عملية تـأثير غير إجباري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المجموعة تجاه تحقيق الهدف.

بالإضافة لما ذكره هيليرجل وآخرون (Hellriegel,etl , 2001) أن القيـادة: عمليـة تطوير للأفكار والرؤى والتأثير في سلوك العاملين وفي وضع القرارات المتعلقة بالأفراد والموارد الأخرى بالاعتماد قيم و إغراض تلك الأفكار والرؤى

كما عرفها آل علي والموسوي (2001): هي العملية التي يتم من خلالها التـــأثير علـــى سلوك الأفراد والجماعات وذلك من خلال دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة

عناصر القيادة:

من خلال التعاريف السابقة نرى أن معظمها تركز على عدة محـــاور وهـــي ماتســـمى عناصر القيادة والتي من أهمها:

1. **فن القيادة:** وتعني أن يمتلك القائد مجموعه من المهارات والمواهب والقدرة علـــى إتقانهـــا لتحقيق الانسجام والتعاون بين فريق العمل
2. **التأثير والإقناع:** هي القدرة على التأثير بالإقناع وليس الإكراه في مجموعة من الأشـــخاص من أجل تحقيق هدف أو غاية معينه
3. **المرؤوسون (الأفراد):** بدون الأفراد المرؤوسين تكون إحدى حلقات سلسلة القيـــادة مفقـــودة وناقصة لأن أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرؤوس
4. **الأهداف:** وهي الأهداف التي تسعى القيادة للوصول لها عن طريـــق القـــدرة علـــى التـــأثير بالآخرين

5 **القائد:** وهو العنصر الهام بين عناصر الإنتاج الأخرى والتي تلعـــب دوراً رئيســـياً وبـــارزاً لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة(طشطوش، 2009)

وظائف القيادة:

1 تفسير المواقف وإعلانها التي تواجهها الجماعة وبخاصة إذا كانت تلك المواقف مجهولـــة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها أو فهمها

2 تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف إستناداً على ما يتمتع به القائد مـــن حكمـــة وإدراك

3 توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعـــة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة و الإحترام

4 تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وإنسجام وتلافي الإنتقادات بين الحاجات بما يحقق المصالح جمه(ثابت، 2008).

مصادر قوة تأثير القائد:

تتمثل قدرة القائد بالتأثير في مرؤوسيه بما يمتلكه من قيم ومهارات وإمكانيات تساعده تحفيز المرؤوسين ودفعهم باتجاه تحقيق الأهداف (Krishnan, 2005) .

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل إمتثالهم لمطالبه ورغباته وهي:

1. قوة المكافأة(Reward Power)، وتستند إلى إدراك الفرد بأن إمتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصول الفرد على عوائد إيجابيه.
2. قوة الإكراه /العقاب(Coercive Power)، وتستند إلى الخوف وإدراك الفرد بأن عدم إلتزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه(العلاق، 2008).
3. قوة الخبرة (Expert Power)،وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهارته(الفنية، والإدارية، والسلوكية).
4. قوة الإقتداء والإعجاب(Referent Power)، وتعتمد على تمثل المرؤوس بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصيه(حريم، 2006).

كما ذكر آل علي والموسوي(2007) مصادر قوة القيادة:

1. السلطة الرسمية ومن مظاهرها ما يلي:
   ( ) قوة المكافأة
   (ب) قوة الإكراه
   (ج) السلطة القانونية
2. قوة التأثير وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب

أهمية القيادة:

ذكر المعايطة(2007) إن للقيادة أهمية بأنها:

1 تؤثر القيادة في إتجاهات العاملين، وسلوكهم ومدى إندماجهم، وإنصهارهم في أهداف المنظمة، فكلما كانت القيادة مواتيه للعاملين، كلما إزداد أداؤهم وإرتفعت إنتاجيتهم

2 تعمل القيادة على إيجاد المناخ التنظيمي السليم الذي يشجع على الإبداع والإبتكار، لذلك لابد من الكشف عن مثل هذه القيادة والإهتمام بممارستها

3 العمل على تصميم برامج لتأهيل وتنمية القادة الإداريين، حتى يتعرفوا على الأساليب القيادية الفعالة، والأساليب القيادية غير الفعالة التي من شأنها تجعل المرؤسيين يبنون اتجاهات سلبية نحو القادة أو تخفض من إنتاجيتهم

وكما أشار (العجمي، 2008) إلى أهمية القيادة بـ:

1) أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
2) أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات
3) أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة
4) تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان
5) السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها
6) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال والمورد الأعلى
7) مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة

المهارات القيادية الأساسية(Leadership Skills):

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليلية، وهذه المهارات ضرورية أيضاً للقائد، وهنالك خمس مهارات أساسية للقيادة وهي:

1. **التمكين:** وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة
2. **الحدس أو البديهة:** وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة
3. **فهم الذات.** القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه
4. **التبصر/ الرؤية:** المقدرة على تصور مستقبل أفضل من الحالي، ووضع خطط لبلوغه
5. **التوفيق بين القيم:** المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والإنسجام بينهما (حريم،2006) (حسين وآخرون 1999).

أما واجبات القائد وحقوقه حسب العساف (2008) فهي:

1) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل
2) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة
3) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل
4) العدل بين الأفراد في المعاملة, وإسداء النصح لهم دوماً
5) المشاورة
6) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد
7) إعداد قادة المستقبل.

الحقــوق:

1) الطاعة له بالمعروف
2) مناصرته وتأييده
3) مناصحته وتسديد رأيه
4) الالتزام برأيه النهائي
5) الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

أساليب وأنماط القيادة:

النمط القيادي: هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيــه عبــد الوهــاب (2010) ومن هذه الأنماط أو الأساليب مايلي:

أولاً: القيادة الديكتاتورية أو (السلطوية):

يكون القائد متسلطا في علاقته مع مرؤوسيه، فهو يحتفظ بمعظــم الســلطات بيــده، ولا يفوض السلطة إلى مساعديه، فهو الذي يضع الخطط، ويحــدد السياســات ويتخــذ القــرارات، ويمارس القائد قدرا كبيرا من التوجيه والتدخل في شؤون الجماعة إلى الحد الذي يصــبح فيــه عملها كله يتم بمعرفته تقريبا، أو عن طريق التوجيه المباشر من قبلــه، ويعتمــد القائــد علــى

الأوامر الصارمة في تنفيذ الأعمال، ويتخذ القائد المتسلط من التخويف والحوافز السلبية سلاحاً أساسياً للسيطرة مرؤوسيه(دره وآخرون،2002).

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية (الإستبدادية):

تتسم القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية بالنزعة الفردية وشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في اتخاذ القرارات والإحجام عن تفويض الصلاحيات، ووضع السياسات، وتحديد أوجه الأنشطة والفعاليات بشكل فردي وليس على أساس النزعة الجماعية في التعامل مع الآخرين، إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الآخرين وظهور الإتجاهات الإستبدادية في الرأي، إذ غالباً ما يشرف القائد الأوتوقراطي إشرافاً مباشرا على القرارات وتفصيلاتها وصيغ تنفيذها ويتسم بالتقيد الحاسم بالقوانين والأنظمة والتعليمات ولا يدع مجالاً للمرونة في تنفيذها، ويمارس الضغط على العاملين من أجل الإلتزام بها وزيادة الإنتاج والإنتاجية، ومن الجدير بالذكر أن هذا النمط القيادي غالباً ما ترافقه بروز الظواهر التالية:

1 بروز النزعة العدائية بين الأفراد وضعف التماسك والارتباطات الاجتماعية وانعدام الود والمحبة بينهم

2 ضعف التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين معاً

3 عدم القدرة على تنفيذ الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على العاملين في العمل

4 تتصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنوية، وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع نسبة الغياب والتمارض(حمود واللوزي،2008).

ثالثاً: القيادة الديمقراطية (التشاركية):

إن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار فيما بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن الرئيس لا يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه وذلك لأنه يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه للشورى وأخذ رأي الأخريين حيث أن المشاركة والمشاورة في الرأي لها من الحسنات الشيء الكثير أقلها الخروج بالرأي الأصوب والأحسن وبأقل التكاليف والجهد، إن هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات ولهذا النمط فوائد جمه منها:

1 عدم إضاعة الوقت في البحث عن البدائل والحلول للمشاكل الإدارية والقيادية داخل المنظمة

2 إن المشاركة في صنع القرار تشعر المرؤوسين بأنهم رقم هام في العملية الإنتاجية وبأنهم جزء من الحل

3 زيادة رغبة الأفراد على العمل، وزيادة ثقتهم وولائهم لقيادتهم(طشطوش،2008).

رابعاً: القيادة الفوضوية(الترسلية أو الحرة):

تقوم أساس عدم التدخل في مجريات الأمور ولا تلعب دورًا يذكر في تسيير شئون المجموعة، أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها(كنعان،2007).

تركز القيادة الفوضوية اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل، والقائد الإداري في القيادة الترسلية يركز على حرية الأفراد التي تدفعهم إلى بذل كل جهد ممكن لتحقيق الأهداف المطلوبة، كذلك يترك القائد الإداري السلطات والمسئوليات للعاملين، والجماعة نفسها هي التي تضع أهدافها وترسم الخطط لتحقيق هذه الأهداف، ويبقى دور القائد هو تقديم المعلومات المطلوبة بإيجاز الأعمال(المعايطه 2006)(أبو حليمة،2004)

ومن أهم خصائص النمط الترسلي في القيادة ما يتلخص في التالي:

1 عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر تحقيق الأهداف

2 ضياع وحدة العمل كفريق متكامل.

3 لا يبعث احترام الجماعة لشخصية القائد.

4 يشعر بالضياع والقلق وعدم القدرة التصرف.

5 يتسم هذا النوع من القيادة بأنه أقل أنواع القيادة إنتاجًا.

6 انعدام التعاون بين الجماعة والقائد. (كنعان،2007).

مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة والعديدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة (المنافسة الشديدة، العولمة، التنويع والتعقيد)، ظهرت الحاجة إلى أنماط قياديه جديدة

الأنماط القيادية في ظل العولمة:

خامساً: القيادة التحويلية:

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري وقد عرفها الغامـــدي (2007) نقلاً عن باس" بأنها القيادة التي تعمل على توسيع و تعـــاظم اهتمامـــات المرؤوســـين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة" .

تعرف القيادة التحويلية، بأنها أولئك القادة الذين يلهمون المرؤوســـين أن يتســـاموا عـــن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبيـــر علـــى مرؤوســـيهم ويهتمون بالقضايا و الأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوســـين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظره جديدة(حريم، 2006).

وينظر بيكيرا (Becerra,2004) إلى القيـــادة التحويليـــة علـــى أنهـــا "قيـــادة متفوقـــة (Outstandin) وتهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميـــزة عـــن القادة العاديين الذين هم إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات الـــدنيا ولكـــنهم لا يحققـــون إنجازات فائقة

ذكر رافيرتي و جريفن (Rafferty & Griffin, 2004) أبعاد للقيادة التحويلية كما يلي :

1. **التأثير المثالي (Idealized Influence):** وتعني قدرة القائد كسب ثقة وإعجـــاب واحترام و تقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.
2. **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** وهي إثارة العاملين لجعلهم أكثـــر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خـــلال التعاطف مع الآخـــرين والاســـتماع لأفكـــارهم ومقترحـــاتهم ومشـــاركتهم مشـــاعرهم (Barbuto, 2006).
3. **الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):** وهي قيام القائد بإعطـــاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفـــ جوانـــب القوة والضعف في أداء العاملين (Avolio, et. al, 1994)
4. **التحفيز (Motivation):** العملية التي تركز تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي التي تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass &Avolio, 2003).

سادساً: القيادة التبادلية:

يعرف دريموند (Drummond,2000) القيادة التبادلية: أنها المبادلات والمساومات بين القادة والمرؤوسين وعلى أساسها يجري مكافأة المرؤوسين ماديا ومعنويا مقابل تلك الأهداف المحددة سلفا مع التأكيد على الرقابة والتوجيه وإذعان المرؤوسين، بالإضافة إلى إثارة أهمية المنافع الشخصية للمرؤوسين عن طريق استخدام أسلوبي الثواب والعقاب عند إنجاز أعمالهم(Allen,2002).

وقد حدد باس وآخرون (Bass ,etal; 2003) أبعاد القيادة التبادلية بما يأتي:

1- المكافأة المشروطة Contingent Reward: يبلغ القائد المرؤوسين بما يتطلب منهم القيام به ويمنحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يفضلونها مقابل أدائهم في انجاز الأعمال المكلفين بها.
2- الإدارة بالاستثناء Management by Exception: يسمح القائد للمرؤوسين القيام بالمهام الموكلة إليهم بعد أن يضع الثوابت والقيم التنظيمية ولا يتدخل في عملهم إلا في حالة حدوث انحرافات أو أخطاء أو مخالفات ويتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها

وتقسم إلى:

( ) **الإدارة بالاستثناء (النشطة):** وهي عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها(الهلالي، 2001)

القادة الذين يستخدمون النموذج للإدارة بالإستثناء النشطة تراقب المرؤوسين عن قرب من أجل الأخطاء أو مخالفة القوانين ثم تتخذ الإجراءات التصويبية فيتدخل القائد الذي يستخدم الشكل السلبي فقط عندما لا يتم تحقيق المعايير أو إثارة المشاكل(Northouse, 2003).

(ب) **الإدارة بالإستثناء (الساكنة):**عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير بحيث يتم تطبيق الإجراءات المناسبة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد (مرعي،2008).

سابعاً: القيادة التفاعلية:

عرفها الغزو (2010) نقلاً عن ففنر " عبارة عن تفاعل بين القائد وآخرين بحيث يحاول التأثير الآخرين من أجل إتباع نهجه وباستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبحوا تابعين له بالتالي تحقيق الأهداف".

ويعرف ملائكة (2007) القائد التفاعلي " هو الذي يهتم بالتفاعل مع أي مجموعة يقودها ويقوم بتعديل تصرفاته حسب أنماط المجموعات التي يعمل فيها أو يقودها

ويقدم العتيبي (2008) تصورًا أكثر شمولاً واكتمالاً لأصول طبيعة مكونات عملية القيادة حيث يشير إلى أن القيادة التفاعلية هي نتيجة للتفاعل بين كل من:

- شخصية للقائد
- شخصية للأتباع.
- توقعات الأتباع لأداء القائد.
- متطلبات الأداء كما يراها القائد.
- المناخ التنظيمي الذي يتفاعل فيه كل من القائد والأتباع .

إن القيادة التفاعلية هي محصلة التفاعل بين القائد والتابعين وعناصر الموقف لتحقيق أهداف المنظمة بكل دقة وكفاءة وفاعلية

ي أن القيادة التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتهتم بتفاعل أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات خصائص الجماعة، ولذلك فإن هذا النمط من القيادة يؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدورة إزاء الجماعة.

نظريات القيادة:

أولاً: : نظرية السمات للقائد:

لقد ركزت نظرية السمات في أول الأمر على أن القيادة سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة وذلك لأن أنواعًا مختلفة من القيادة تنشأ

في الثقافات المختلفة فالقادة يرثون سمات وخصائص شخصية مميزة مما يجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع وتؤهلهم في الوقت نفسه لأن يكونوا قادة وتعود وجهة نظر أصحاب نظرية السمات إلى الفكر الفلسفي الذي كان سائدًا في الغرب، حيث كان يعتقد أن الفرد يمكن أن يصل إلى ما يريد متى كانت لديه القدرة والمثابرة، والقادة يصبحون قادة لأنهم يمتلكون القدرة بالإضافة إلى خصائص شخصية مرتبطة بالقيادة(**البدري، 2005**).

هنالك ست سمات تحدد ما إذا كان القائد ناجحاً هي:

١ -**المقدرة:** وتتضمن الذكاء،طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، والعدالة.

٢ -**الإنجاز:** وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

٣ -**تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق، الطموح.

٤ -**روح المشاركة:** وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية العالية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.

٥ -**المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبًا، وأن يكون له مركز اجتماعي ومالٍ.

6 -**القدرة على تفهم الموقف:** وتتطلب مستوى ذهنيًا جيدًا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف(الصليبي، 2008).

نظرية الرجل الموهوب(المتميز)

تعتبر هذه النظرية إحدى أقدم المحاولات الأولى التي حاولت تحديد خصائص القيادة الناجحة وتفترض هذه النظرية أن المتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية ومن أشد دعاة هذه النظرية فرانسيس جالتون، وقد سادت أفكار هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر، وهي التي ظهرت في إطار المدخل الفردي، وقد نَّظر منظرو هذه النظرية إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع، وبالتالي في تغيير التاريخ تغييرًا جذريًا، كما ذهبوا إلى

الاعتقاد بأن " القادة يولدون ولا يصنعون" وأن القدرات القيادية موروثة وليست مكتسبة(ال ناجي، 2001).

ثانيًا: النظرية الموقفية للقائد:

إذا كانت نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ترجع كل منهما القيادة أساسًا إلى شخصية القائد فعلى العكس منهما تمامًا النظرية الموقفية التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدًا لها في موقف يمكنه القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، ومن المعروف أن الفرد الذي يكون قائدًا في موقف، قد لا يكون بالضرورة قائدًا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم وهذا يعني أن النظرية الموقفية تستند أساسًا إلى دور البيئة في وجود القائد، فلا يمكن أن يظهر القائد إلا إذا تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق مطامحه، أي أن ظهور القائد يتوقف على ظروف موضوعية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها(أبو الفضل، 2002).

فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية، تمثل انعكاسات اجتماعية تمر بها الجماعة ونحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها(حمود واللوزي، 2008).

ثالثاً: النظرية الوظيفية

تركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة بلوغ أهدافها ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة.

وبهذا المعنى، تم توجيه الانتقادات لهذه النظرية من بعض المهتمين، لكون هذه النظرية تنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة تنظيمية فقط كما تحصر كل الوظائف القيادية في يد شخص واحد هو القائد الذي يكون مصدرًا للخبرة وحكمًا في الصراع، ومصدرًا للثواب والعقاب، ومثلاً أعلى للسلوك، ورمزًا للجماعة، كما ينظر إلى أيديولوجية القائد من خلال أنها مصدر للأفكار والمعتقدات وقيم أعضاء الجماعة في أغلب الأحيان (بطاح،2006).

خامسًا : النظرية التفاعلية

ويطلق عليها أصحابها أيضًا النظرية التوافقية حيث تحاول هذه النظرية الجمع بين نظريتها ونظرية الموقف من خلال النظر إلى القيادة باعتبارها عملية تفاعل اجتماعي فالنجاح في القيادة التفاعلية يستلزم التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المتصلة بالموقف القيادي الكلي، وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة **وهي:**

١ -القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.

٢ -الأتباع، اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

٣ -الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.

٤ -المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتعد هذه النظرية الأقرب إلى الموضوعية مقارنة بغيرها من النظريات؛ وذلك لأنها تنظر إلى القيادة من منظور تكاملي، فلا تقتصر شخصية القائد ولا أثر العوامل أو أثر الجماعة لوحدها إنما هي محصلة التفاعل بين هذه المتغيرات جميعًا فالمعيار الأساسي إذن هو قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة، وأعضاء الجماعة التي يقودها، والسير بالجميع نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (طشطوش، 2008؛ المعايطه، 2006؛ حمود واللوزي، 2008).

ذكر عبد الحميد(2002) طبيعة القيادة في التربية الرياضية ب:

إن القيادة في التربية الرياضية تتطلب قدرات خاصة ومتميزة لديمومة العمل بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة الناجحة تعتمد على عدد من العوامل أهمها:

1- الرئيس والموظفون وجميع العاملين في مجالاتها

2- المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات

وبذلك يتم تحديد طبيعة العمل والمسئوولية الكبيرة للقيادة والتنظيم في مجال التربية الرياضية وميادينها المتعددة

أهمية القيادة في التربية الرياضية:

1- تعمل القيادة الواعية على خلق رياضي يتمتع بالنمو المتزن في النـواحي البدنيـة والعقلية والنفسية والإجتماعية

2- أن القيادة تعني البعد عن العشوائية، لذا فإن كـل مجـال مـن مجـالات التربيـة الرياضية يجب أن يدار بأسلوب علمي وعليه فإن أي فشل في تلك المجالات سببه غياب الإدارة السليمة

3- القيادة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بموجبه دون ضياع الأهداف

4- القيادة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي، وعليه لابد من وجود شخص يحـدد الهدف والأسلوب المتبع لتحقيق الهدف، لذلك فوجوده أمر حيوي لتوجيه الإمكانات المادية والبشرية في إتجاه الهدف(السطري،2010).

العولمة:

إن العالم الآن يعيش نوعاً مميزاً من القلق وعدم الاستقرار والتوتر ويرجع ذلـك إلـى محاولات الدول الغربية فرض نمط معين للحضارة يعكس قناعاتها، وهذا يعني أن العولمة ما هي إلا تأصيل للعنصرية بدلاً من إلغائها، وبذلك فإن العولمة تعني اختصار الـزمن أو مـن منظور وحدات قياسه، فالمسافة التي كان المرء يقطعها في الماضي بين مصـر والسـعودية مثلاً كانت تستغرق عدة أيام أما الآن فلا تستغرق سوى ساعتين أو أقل والمعلومة التي ترسل من بلد لأخر أصبحت لا تحتاج سوى لثواني معدودة (أبو قحف،2002).

يعني عصر العولمة أن الجماعات المنتجة والشركات سوف تحتاج إلى تحديد، وتدريب، وتطوير العاملين، وأصحاب المواهب الإدارية من المدراء التنفيذيين، والإداريـين، والمـوظفين الإداريين، وفي ظل الاقتصاد العالمي تحتاج الجماعات إلى الأداء بنجاح هذا يتطلـب مهـارات مختلفة للعاملين ويحتاج المدراء كذلك إلى الوعي الذاتي والقدرة على بناء فريق العمل وجعـل الإدارة عالمية وكذلك خلق التفاعل وإدارة العاملين، والمدراء الفاعلين هنا هم القـادرين علـى إعادة تدريب العاملين إذ ليس فقط من المدراء الفاعلين ينجزون الوظائف الأساسية للإدارة (مـن تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) ولكن يجب أن يتمتعوا باتصالات جيدة والمسـاعدة فـي تطـوير وتنمية العاملين، والتعاون مع الموظفين في العمل أكثـر مـن الإعتمـاد علـى نمـط القيـادة

الأوتوقراطي أو الديكتاتوري، كما وتحتاج الشركات إلى تحديد أصحاب المواهب الإدارية ومساعدة المدراء الجدد من أجل تطوير المهارات التي يحتاجونها لغايات النجاح وتشمل هذه المساعدة على تقديم الخبرات الوظيفية، ومواد تدريبية وكذلك تطوير مهارات العاملين وحل مشاكل التنظيم وتطوير الخطط الملائمة من أجل حل هذه المشاكل(عبوي، 2006).

لذا يمكن تعريف العولمة من وجهة نظر ديري(2011) بأنها: القوى التي لا يمكن السيطرة عليها كما أنها تشمل حرية حركة السلع والخدمات والأيدي العاملة ورأس المال والمعلومات عبر الحدود الأردنية والإقليمية

هذا وقد ذكر الدوري وأحمد (2009) في كتابهما تعريف العولمة بأنها: ظهور حقوق الإنسان باعتباره إنسان له الحق في الحياة الكريمة بعيداً عن كل صفوف الإكراه والقهر والإستغلال، والضغط والعذاب والتعذيب

كما وجد تعريف أخر للعولمة بأنها: أستراتيجية أمريكية التصميم لترويج دعوه أو فكره معينه لتغيير هيكل وتركيبة المجتمعات وتحويله نحو الحضارة الغربية(أبو قحف،2005).

ويمكن تعريف **العولمة** أيضاً: هي حرية حركة السلع والخدمات والأفكار وتبادلها الفوري دون حواجز أو حدود بين الدول، وهي حرية شاملة مثل حرية نقل وتوظيف واستثمار جميع عوامل الإنتاج من أيدي عامله/ ورأس مال/ تكنولوجيا/ أرض أو موارد قابلة للإستثمار والاستغلال (عبوي، 2006).

مراحل تطور العولمة:

1. **المرحلة الجنينية:** وقد استمرت في أوروبا منذ القرن الخامس عشر حتى منتصف القرن الثامن عشر والتي شهدت نمو المجتمعات الرقمية وتعمقت الأفكار الخاصة بالفرد والإنسانية
2. **مرحلة النشوء:** استمرت من منتصف القرن الثامن عشر في أوروبا حتى سنة 1970 إذ حدث تحول في فكرة الدول المتجانسة صوب المفاهيم الخاصة بالعلاقات الدولية

3.**مرحلة الانطلاق:** استمرت من سنة 1870 حتى العشرينات من القرن العشرين حيث ظهرت مفاهيم تتعلق بالهويات القومية والفردية وتم إدماج عدد من المجتمعات غير الأوروبية في المجتمع وحدث تطور في عدد وسرعة الأشكال الكونية للإتصال، وتمت المنافسات كالألعاب والجوائز

4. **الصراع من أجل الهيمنة:** استمرت من العشرينات حتى منتصف الستينات من القرن العشرين، ونشأت صراعات كونية حول صور الحياة وأشكالها المختلفة

5.**مرحلة عدم اليقين:** بدأت منذ الستينات وتطورت إلى أزمات في التسعينات، وفيها تم الهبوط على القمر، وشهدت هذه المرحلة نهاية الحرب الباردة، وزاد الإهتمام بالألعاب والمنافسات الرياضية(ديري،2011).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أجرى الهلالي (2001) دراسة هدفت إلى معرفة السلوك القيادي التبادلي والسلوك القيادي التحويلي لدى العمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية المصرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من(72) عميداً ورئيس قسم، واستخدم الباحث الاستبانه لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن عمداء الكليات كانوا قادة تحويليين في أنماطهم القيادية، وان ادراكاتهم في معظم الأحيان تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلى نقل وتحويل بيئات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات، والتركيز حول الإستثارة العقلية التي تركز على مساعدة الآخرين، وأوصى الباحث بضرورة الاستمرار في تطبيق هذا النمط لدى العمداء ورؤساء الأقسام في جميع الكليات الجامعية المصرية وليس على مجموعه مها

قام مارديني (2001) بدراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي, وتكونت عينة الدراسة من (40)عضو هيئة تدريس، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى شيوع الأنماط القيادية الخمسة حيث أن النمط الأول الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الرابع المتساهل يليه النمط الخامس الديكتاتوري وجاء النمط الثاني الدبلوماسي في المرتبة الرابعة، وأخيرا جاء النمط الثالث الوسطي، أوصت الباحثة بعقد الدورات التدريبية لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات, وتعميم

تجربة العمداء ورؤساء الأقسام المتميزين للأنماط القيادية الديمقراطية وإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال

وفي دراسة عبد الكريم (2001) بدراسة هدفت للتعرف إلى أنماط القيادة لدى معلمي التربية الرياضية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية, واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من(298) معلم ومعلمة وذلك من محافظات بني سويف وأسيوط وقنا ممثلة لمحفظات مجتمع صعيد مصر، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، هذا وقد أظهرت النتائج ترتبط سمات الأتزان الانفعالي والاجتماعي والسيطرة بالقدرة على القيادة لدى معلمي التربية الرياضية، لا توجد فروق بين المعلمين والمعلمات في أنماط السلوك القيادي، وقد أوصى الباحث بالاهتمام بتنمية السمات الشخصية وبصفة خاصة سمة الأتزان الأنفعالي والاجتماعي من خلال مواقف قيادية فعالة، وضرورة الاهتمام بالسمات القيادية المميزة عند انتقاء الطلاب المتقدمين للالتحاق بكليات التربية الرياضية

أجرى العامري(2002) دراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (314) موظف حكومي في الأجهزة الحكومية، واستخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى السلوك القيادي التحويلي ومستوى السلوك المؤسسي، وايضاً عدم وجود أي تأثير لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة على رؤية الموظفين لخصائص القيادة التحويلية، وان المديرين الذين يتحلون بسمات القادة التحويليين يعملون على حفز الموظفين للقيام بنشاطات خارج نطاق الأدوار الرسمية المطلوبة منهم وأوصى الباحث بضرورة تعزيز السلوك القيادي التحويلي بين المديرين في مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وعقد دورات تدريبية في مختلف المستويات الإدارية

قام بانافع (2003) التي هدفت للتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كليات التربية بجامعتي صنعاء واستخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعتي صنعاء وعدن والبالغ عددهم (92) رئيس قسم، وأظهرت النتائج إلى أن الأنماط القيادية الأكثر ممارسة كان

نمط المشاركة وهــو النمط الأساسي من بين الأنماط القياديــة الأربعة، ووجد أن رؤساء الأقسام يتصفون بنمط تكيفي "درجة فاعليته" منخفضة وذلك لعدم مقدرتهم على تحليل المواقف وبالتــالي عدم قدرتهم على تحديد النمط القيادي المناسب لكل موقف، وأوصى الباحث بضرورة الاهتمــام بنمط التفويض الذي لم يستخدم بصورة كافية من قبل رؤساء الأقسام والحث عليه من اجل زيادة درجة الفاعلية لدى رؤساء الأقسام

وفي دراسة بني عطا(2005) دراسة هدفت التعرف إلــى درجــة ممارســة مــديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادليــة وعلاقتهمــا بــالإحتراق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونــت عينــة الدراسة من(140) مدير من مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية، واستخدم الباحث الاستبانه لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنيــة لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية متوسطة، ووجود علاقة سلبية بين درجة ممارســة مــديري للسلوك القيادي التبادلي وبين الاحتراق النفسي وشدته عند العاملين في حيث وجود علاقة ايجابية للسلوك القيادي التحويلي والتبادلي وبين مستوى العلاقات البينشخصية، وأوصى الباحث بتنظــيم دورات خاصة لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية

أجرى بني عيسى(2006) دراسة هدفت التعرف إلى أثر السلوك القيادي التحويلي علــى الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من(289) من الموظفين في المؤسسات العامة في الأردن، واستخدم الباحــث الاســتبانه لجمــع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن هنالك أثر ايجابي للسلوك القيادي التحــويلي علــى الأداء فــي المؤسسات العامة في الأردن، ووجود فروق في اتجاهات العاملين نحو اثر القيــادة علــى الأداء تعزى لمتغير الخبرة، وأوصى الباحث بضرورة إقامة وعقــد دورات تدريبيــة لتعزيــز الــنمط التحويلي والاهتمام بتوعية العاملين في كافة المؤسسات والميادين على التوعية بأهمية الأنمــاط الحديثة ومنها النمط التحويلي في تحقيق الانجاز

قام المومني والطحاينة (2006) بدراسة هدفت التعرف إلى الســلوك القيادي التحــويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضــاء هيئــة التــدريس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، استخدم الباحثان المنهج الوصــفي، وتكــون مجتمــع وعينــة

الدراسة من(72) عضو هيئة التدريس، واستخدم الباحثان الاستبانه لجمع البيانات، وقد أظهـرت النتائج أن عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعـات الأردنيـة يمارسـون السـلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة يـؤثر فـي الرضا الوظيفي، وقد أوصى الباحثان ايلاء موضوع العلاقات الإنسانية العناية الكافيـة لتحقيـق مستوى أفضل من الرضا لدى العاملين وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات.

وفي دراسة الدبابية وآخـرون (2006) بدراسة هدفت التعرف إلى الأسـلوب القيـادي المتبع من قبل مدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية من وجهة نظر الطلبة المشاركين في الفرق الرياضية المختلفة وكذلك التعرف على الفرق بين وجهة نظر الطلبـة تبعـا لمتغيـر الجنس,استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع وعينة الدراسـة مـن مائـة وخمـس وثمانون طالب(95ذكور و90 إناث) موزعة على خمسة عشر مدرسة حكومية, هذا وقد أظهرت النتائج إلى أن النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر الطلبـة هو النمط الديمقراطي تلاه النمط الأوتوقراطي ثم الدكتاتوري وأخيرا المتساهل, كمـا أظهـرت النتائج إلى انه لا يوجد فروق في الأنماط القيادية السائدة لدى المدرسين من وجهة نظر الطلبـة تبعا لمتغير الجنس

أجرى العازمي(2006) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة التحويلية وعلاقتهـا بالإبـداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف في وزارة الداخلية، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ان خصائص وسـمات القيـادة التحويلية متوفرة بدرجه كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، ووجود تسعة وعشـرين سمه وخاصية من سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى القيادات منها المشـاركة فـي صـنع القرارت، التمتع بثقة ذاتية عالية وقدرات إبداعيه، بالإضاف لعدم وجود فـروق حـول امـتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص السلوك القيادي التحويلي تعـزى لمتغيـر العمـر، المرتبـة الوظيفية، سنوات الخبرة ووجود فروق لمتغير المؤهل العلمي، ويوصـي الباحـث بـأن تقـوم الجهات المسئوولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية لخصائص القيـادة التحويلية

قام أبو تينه والروسان (2008) بدراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (62) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن أكثر أنماط القيادة تفضيلاً نمط القيادة التحويلية، وكان بدرجة مرتفعة، يليه نمط القيادة التبادلية بدرجة متوسطة، ثم نمط القيادة الترسلية بدرجة ضعيفة، وقد أوصى الباحثان عقد دورات لمديري المدارس لتعريفهم بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية وأهدافها ومجالاتها الفرعية والفوائد التي يمكن تحقيقها عند ممارسة كل نمط على صعيد العمل التربوي.

وفي دراسة الضمور (2009) دراسة هدفت التعرف إلى أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات الأردنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من(266) مديراً في المستشفيات الحكومية والخاصة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود قادة يمتلكون الصفات التحويلية أكثر عدداً من القادة أصحاب الصفات التبادلية، كما يؤثر النمط القيادي التحويلي ايجابياً بأبعاده المختلفة على إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد، وفيما يتعلق بنمط القيادة التبادلية فقد أظهرت النتائج أن نموذج المكافأة الموقفية يؤثر إيجاباً على اكساب العاملين مهارات التفكير الناقد بينما لم يظهر نموذج الإدارة بالاستثناء أي اثر، وقد أوصت الباحثة بدعوة مديري المستشفيات لتبني البرامج التدريبية اللازمة لتشجيع ودعم القيادة التحويلية والإهتمام بتطوير مهارات التفكير الناقد.

أجرى الشعلان (2009) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من جميع المدربين الرياضيين العاملين في الأندية البالغ عددهم(76) مدرب ومدربه، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود درجة ممارسة مرتفعة للسلوك القيادي التحويلي، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة القيادية التحويلية لدى مديري الأندية الصحية والبدنية ودرجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين وأوصى الباحث بضرورة تعميم نتائج هذه الدراسة على مديري الأندية

الصحية والبدنية والمؤسسات الرياضية المماثلة، وذلك للاستفادة منها في اخذ فكرة شامله حول موضوع القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها

قامت الحسيني (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى اثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية والتغيير المنظمي وتأثير الأنماط القيادية المعتمدة في في مجالات التغيير المنظمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (40) من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وقد تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن وجود علاقة موجبة بين الأنماط القيادية والتغيير المنظمي وتؤثر الأنماط القيادية في التغيير المنظمي أن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بمتغير القيادة التبادلية أكثر منها من متغير القيادة التحويلية، وتوصي الباحثة بتشجيع نمط القيادة التحويلية وترشيح من يمتلك الصفات والمهارات التي يتمتع بها القائد التحويلي للمناصب القيادية كتوليد الثقة لدى التابعين واحترامهم بالإضافة للإهتمام بتلبية حاجاتهم.

وفي دراسة الرشيدي (2010) دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة في جميع محافظات الكويت حيث بلغ عددهم (15.674) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من(451) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة القصديه، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى، وجاء مستوى الولاء التنظيمي بتقدير مرتفع، وقد أوصى الباحث بضرورة توجيه إدارات المدارس الى أن تعمل على تنمية الشعور لدى المعلمين بالولاء لمؤسساتهم وأهدافها للمحافظة على المستوى المرتفع، وتعزيز ممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس بدولة الكويت.

أجرى مساعده (2011) هدفت التعرف إلى نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع عمداء الكليات في جامعة الزرقاء وعددهم (11)، ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعة وعددهم (25) فرداً، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن شاغلي الوظائف القيادية من عمداء كليات، ورؤساء الأقسام العلمية يبتعدون عن

اســتخدام نمــط قيادي قائم على إصدار التوجيهات والأوامــر الإداريــة، كما تبين أن الــنمط السائد بين قياديي جامعة الزرقاء هو نمط المقنع، وهو نمط يناسب تماما الحــالات التــي يكون فيها مــستوى نــضج العاملين متوسطا، وقد أوصــى الباحــث بضــرورة تنظيم برامج تدريبية مكثفة للمرشحين للتعين فــي المناصب القيادية في مجالات بناء فرق العمل

قام الدهمشي (2011) بدراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، واستخدم الباحث المنهج الوصــفي، وتكونــت عينــة الدراســة من(250) ضابط، وتم استخدام الاستبانه كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج بتــوفر ممارســة القيادة التفاعلية لدى المدراء بالإدارة العامة للمرور بدرجه متوسطة، ووجود علاقة بين ممارسة القيادة التفاعلية ومستوى الأداء وأن واقع تحسين الأداء لضــباط الإدارة يكمــن فــي التحفيــز والإشادة وتوفير المناخ المريح، ويوصي الباحث باختيار القادة المؤهلين القادرين على التأثير في سلوك المرؤوسين وحثهم على استخدام الأساليب الحديثة ومواكبة أساليب العصــر، بالإضــافة لتقديم برامج تدريبية حديثة ومتطورة للعاملين بالإدارة العامة للمرور حول أساليب القيادة الحديثــة ومتطلبات تحقيق الأداء

وفي دراسة المطيري (2011) دراسة هدفت التعرف إلى اثر القيادة التبادلية في تحقيــق الأهداف الإستراتيجية في دولة الكويت، واستخدم الباحث المــنهج الوصــفي، وتكونــت عينــة الدراسة من (120) مدير، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وأظهــرت النتــائج ان للقيــادة التبادلية اثر واضح على تحقيق الأهداف الاسترتيجية في قطاع صناعات النفط كما ان للمكافــأة المشروطة والإدارة بالاستثناء(النشط) أثر أيضا في تحقيق تلك الأهداف، كمــا لا يوجــد اثــر للإدارة بالإستثناء (الساكنة) في تحقيق الأهداف الأسترتيجية، ويوصي الباحــث إلــى اســتثمار الشركات للإدارة النشطة في تفعيل وتحقيق الأهداف الأستراتيجية، وكذلك التركيز على تطــوير قدرات الأفراد في تصحيح وتصويب أي انحرافات في أعمالهم أولاً بأول

أجرى الغزالي (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة التحويليــة علــى فاعليــة عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (489) من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التــامين، تــم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج إن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها

الاربعة في شركات التأمين الأردنية كان مرتفع، بالإضافة لوجود علاقة بين القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في نموذج التأثير المثالي، وأن لنموذج التأثير المثالي النسبة الأكبر من أبعاد القيادة التحويلية في التأثير في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين، ويوصي الباحث بتعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين، وتعزيز إعتماد نموذج التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية.

قام العجارمة (2012) هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من(500) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استخدام أداتين الأولى لقياس الأنماط القيادية أما الثانية لقياس مستوى جودة التعليم، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للأنماط القيادية كانت بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى النمط القيادي الأوتوقراطي يليه النمط الديمقراطي فالنمط القيادي المتسيب(الحر)، وأن مستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وقد أوصى الباحث بضرورة تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لتحسين ممارستهم القيادية، وضرورة قيام التربية والتعليم الخاصة بتسليط الضوء على النمط الديمقراطي بتوضيح مزاياه وأسسه

الدراسات الأجنبية:-

قام ديان (Dean, 1989) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين نمط السلوك القيادي للمدربين والإستراتيجية الثقافية للمؤسسة وأثرها على النجاح، وتمت الدراسة في جامعة اركنساس وسعت الدراسة إلى معرفة أن نجاح المدربين يعود لنمطهم الإداري، أو إلى ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدربي كرة القدم والسلة اعتبروا أن تنظيم المؤسسة يؤدي إلى النجاح أما مدربي البيسبول اعتبروا أن المنظمة يجب أن تسمح ببعض المرونة والحرية.

وفي دراسة جوبانش (gubanish, 1992) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي والاحتراق النفسي لدى رؤساء الجامعات وكليات المجتمع استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (72) رئيس جامعة و(62) رئيس كلية مجتمع في سبع ولايات أمريكية وقد وصف الرؤساء أنفسهم تحت نمطين هما: النمط الذي يمتاز

بأنه عالي الاهتمام بالعمل والعاملين والنمط الذي يمتاز بأنه متدني الاهتمام بالعمل وعالي الاهتمام بالعاملين وقد أظهرت النتائج أن غالبية الرؤساء لديهم مستوى متدني من الاحتراق النفسي كما دلت النتائج أيضا على وجود علاقات ارتباطيه عديدة بين النمط القيادي والمتغيرات الديمغرافية كالعمر والخبرة والمؤهل العلمي

أجرى جوران و لارس (Goran & Lars, 1998) هدفت التعرف إلى الأثر للنمط القيادي النتائج التنظيمية من خلال المناخ أو بشكل مباشر،واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من (130) معلماً، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج إلى انه في هذه المنظمة يؤثر النمط القيادي للمدير في النتائج التنظيمية من خلال التأثير في المناخ الاجتماعي، وقد أوصى الباحثان بالاهتمام بالنمط القيادي الديمقراطي وتبيان أهميته وتأثيره على النتائج التنظيمية

قام فوتت (Footit, 2000) دراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة رؤساء أقسام التربية الرياضية للسلوك القيادي التحويلي والتبادلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج إلى ان رؤساء أقسام التربية الرياضية يمارسون السلوك القيادي والتحويلي بدرجة متوسطه، وأظهرت ان رؤساء أقسام التربية الرياضية يمارسون السلوك القيادي التبادلي بدرجه منخفضة، وقد أوصى الباحث بأهمية الاستمرار بتعزيز السلوك القيادي التحويلي

وفي دراسة سمث (Smith, 2000) دراسة هدفت التعرف إلى اختبار العلاقة بين الأسلوب الإداري المتبع من قبل مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم،وقد حدد الباحث أسلوبين للإدارة هما الديمقراطي والاستبدادي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة أداتين هما استبانه وصف السلوك القيادي(LBDQ)واستبانه مينسوتا للرضا الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما ازداد إتباع المدير للأسلوب الديمقراطي في الإدارة كلما زادت دافعية المعلمين للعمل، كما أظهرت الدراسة انه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للخبرة على الأسلوب الإداري لمدير المدرسة

أجرى سونغ (Song, 2002) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيـــادة التحويليـــة للمدربين الرياضيين والثقافة التنظيمية في الفرق الرياضية في كوريا، واستخدم الباحث المـــنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ان للقيادة التحويلية تأثيراً كبيراً على الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة وان اللاعبين يفضلون أسلوب القيادة التحويلية علـــى القيادة التبادلية، كما ان تقديم الجوائز كان عاملا هاما في بناء الثقافة التنظيمية للفريق وخاصـــة في رياضات المحترفين، وقد أوصى الباحث باستخدام أسلوب القيادة التحويلية في شتى مجـــالات الرياضة الكورية

قام ديفينز (Divions, 2002) هدفت التعرف إلى تحليل السلوك القيادي التحويلي لـــدى مديري الدوائر الرياضية الخاصة بالعاب القوى في الكليات الأمريكية، ودرجة تأثيره في الرضـــا الوظيفي لدى المدربين والمشرفين الرياضيين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينـــة الدراسة مـــن(65) من مديري الدوائر الرياضية الخاصة بالعاب القوى في الكليات الأمريكيـــة واستخدم الباحث الاستبانه لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن السلوك القيـــادي التحـــويلي كـــان ممارسا بدرجه عاليه كما أظهرت أن هنالك ارتباط بين الســـلوك القيـــادي التحـــويلي والرضـــا الوظيفي وعدم وجود علاقة ارتباطيه للسلوك القيادي بالرضا الوظيفي تبعـــا متغيـــرات الـــوعي الاجتماعي، العمر، سوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي، وقد أوصى الباحث بضرورة العمل علـــى توعية جميع الكليات في الجامعات الأمريكية بأهمية النمط التحويلي وفاعليته في الانجاز

وفي دراسة ارديجفل و كوجنـــك (A0rdichvili & Kuchinke, 2002) بدراســـة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة و القيم الثقافية لـــــدى المــــدراء و المرؤوســـــين دراسة مقارنة لأربعة دول من دول الإتحاد السوفيتي السابق و ألمانيا و أمريكا، كمـــــــا هدفت الدراسة إلى بيان اثر الثقافة الاجتماعيـــــة على الأنماط القيادية تبعا للنموذج الذي حــــــدده (Hofsted,1997)، واستخدم الباحثان المـــنهج الوصـــفي، وتكـــون مجتمـــع وعينـــة الدراسة من(40000) مدير ومرؤوس فـــــي أربعـــــة دول من دول الإتحاد السوفيتي السابق (القوقاز، كازاخستان، روســـيا، جورجيـــا) و ألمانيـــا وأمريكا، وأظهـــرت النتـــائج أن نمط القيادة الحرة والقيادة بالاستثناء تأتي في المقدمة فـــي دول الاتحـــاد الـــــسوفيتي السابق قبل أمريكا و ألمانيا، كما انه تختلف الثقافات ليس فقط بين دولتين، بل و هناك اختلاف في الدولة الواحدة، وأوصـــى الباحثان بضرورة الاهتمام بالعوامل الثقافيـــة و توعيـــة المـــدراء بثقافـــات الـــدول المختلفة.

أجرى **فيشر (Fisher, 2003)** التي هدفت التعرف إلى أثر نمط القيادة لـــدى مـــديري مدارس المتوسطة والمناخ المدرسي وتحصيل الطلبة (Idaho) إيداهو فيها، واســـتخدم الباحـــث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من (63) مدرسة متوسطة ضمت (640) معلماً شاركوا في هذه الدراسة، واستخدم الباحث استبانه القيادة متعددة العوامل وذلك لتحديد أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والترسّلية لدى مديري المدارس المعنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نمـــط القيادة التحويلي كان النمط السائد لدى مديري المدارس بنسبة(% 85)، وأن النمطين الآخـــرين كانا موجودين بنسبة (15%) فقط، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن (% 92) من المـــدارس التي وصف مديروها بتبني نمط القيادة التحويلي، كانت تتمتع بمناخ تنظيمـــي مفتـــوح، وأوصـــى الباحث بضرورة الاهتمام بنمط القيادة التحويلي وتبنيه في المدارس من اجل الارتقـــاء بالعمليـــة التعليمية.

قام وانغ (wong, 2004) بدراسة هدفت للتعرف إلى لمعرفة اثـــر الســـلوك القيـــادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي لدى مدربي الكرة الطائرة لمنتخبات اتحاد الجامعات التايوانية في الرضا العام لدى اللاعبين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراســـة مـــــن (23) مدرب من مدربي الكرة الطائرة لمنتخبات اتحاد الجامعات التايوانية، واســـتخدم الباحـــث الاستبانه لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة تبين ممارسة السلوك القيـــادي التحـــويلي لدى مدربي كرة الطائرة والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما أظهرت وجـــود علاقـــة بـــين السلوك القيادي التحويلي للمدربين والشعور بالرضا لدى اللاعبين، بالإضافة لعدم وجود علاقـــة بين السلوك القيادي التبادلي للمدربين والشعور بالرضا لدى اللاعبين، وأوصى الباحـــث بـــإيلاء موضوع القيادة التحويلية داخل مؤسسات الرياضة العناية الكافية لتحقيق مســـتوى أفضـــل مـــن الرضا لدى العاملين والاهتمام بتنمية مستوى المدربين من الناحية العلميـــة واكتســـاب الخبـــرة التدريبية الكافية.

وفي دراسة الطحاينه ووزرمـــاس (Altahyneh & Waermas, 2008) بدراســـة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضـــية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة مـــن(425) عضو من أعضاء هيئة التدريس فـــي

كليات الرياضة في الجامعات الأردنية واستخدم الباحث الاستبانه لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن السلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية بدرجة متوسطه، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة والثقافة التنظيمية، حيث وجد أن بعد الاستثارة الفكرية كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً بالثقافة التنظيمية لعمداء الكليات، وقد أوصى الباحث زيادة التأكيد والحث على ممارسة النمط القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية لما له من دور في عملية التعليم والإنتاج

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من دراسات وبحوث سابقة نجد أن هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضع الدراسة وهو الأنماط القيادية، وذلك بربطهما ببعض المتغيرات والسمات التنظيمية كالمدراء ومعلمي المدارس ومعلمي جائزة الملك عبد الله للتميز وغيرها، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى موضوع الأنماط القيادية في ظل العولمة لدى مدربي أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم من وجهة نظر المدربين اللاعبين، كما استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وكذلك استخدمت طرق إحصائية مختلفة لإظهار النتائج

هذا وقد جاءت الدراسة الحالية متميزة عن باقي الدراسات وذلك لاختيارها لعينة الدراسة التي تمثل لاعبي أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم المسجلين في كشوفات الإتحاد الأردني للموسم 2012 / 2013، كما أنها تناولت الفروق في أنماط القيادة في ظل العولمة تبعاً لمتغيرات (المدربين) الجنسية، الصفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، (اللاعبين)الصفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسات السابقة تمكن الباحث من الاستفادة منها فيما يلي:

1- اختيار المنهج المناسب والعينة ووسائل جمع البيانات

2- تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات الدراسة

3- التعرف على انسب المحاور والعبارات لصياغة قائمة الأنماط القيادية

4- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لتفسير البيانات التي تم جمعها

مصطلحات الدراسة:

أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم: هي الأندية الأردنية التـي تلعـب ضـمن الدرجـة الممتازة للمحترفين (دوري المناصير) المسجلة ضمن كشوفات الاتحاد الأردنـي لكـرة القدم، لموسم 2013/2012 (تعريف إجرائي).

الأنماط القيادية: مدى ممارسة إدارات الأندية الأردنية المحترفة لكرة القـدم للأنمـاط القياديـة (التحويلي، التبادلي، التفاعلي) (تعريف إجرائي).

العولمة: هي حرية حركة السلع والخدمات والأفكار وتبادلها الفوري دون حواجز أو حدود بـين الدول، وهي حرية شاملة مثل حرية نقل وتوظيف واستثمار جميع عوامل الإنتـاج مـن أيـدي عاملـه/ ورأس مـال/ تكنولوجيـا/ أرض أو مـوارد قابلـة للإسـتثمار والاستغلال.(عبوي، 2006).

مجالات الدراسة:

المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مدربي ولاعبي أندية دوري المناصـير لمحترفـي كرة القدم المسجلين في كشوفات الاتحاد الأردني للموسم 2012 / 2013

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة في مراكز الأندية والملاعب التدريبية لأندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم في الأردن

المجال الزماني: تم توزيع أداة الدراسة خلال الفترة الواقعة 28/3-2013/4/14

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج ومجتمع وعينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الأداة.
- إجراءات الدراسة.
- المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية نظراً لملائمتـــه لطبيعـــة الدراســـة وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدربين ولاعبين أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم المسجلين في كشوفات الاتحاد الأردني لكرة القـــدم للموســـم 2012 / 2013، والبـــالغ عددهم (48) مديراً فنياً ومدرباً و(252) لاعب.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (36) مدرباً تم اختيارهم بالطريقة العمديـــة، و(231) لاعبـــاً وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث تم توزيع (267) استبيان على المـــدربين واللاعبـــين كان الصالح منها والمطابق لشروط الإجابة (250) موزعين على النحو التالي (33) مـــدرباً و (217) لاعباً وهو ما بنسبه (93%) والجدوال(1 2 3) تبين ذلك

جدول (1): جدول توصيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النادي

الأندية	مدرب	لاعب	المجموع
شاب الأردن	3	18	21
الوحدات	2	18	20
العربي	3	18	21
الرمثا	3	17	20
الفيصلي	3	18	21
الجزيرة	2	19	21
ذات رأس	3	18	21
البقعة	3	18	21
منشية بني حسن	3	18	21
الصريح	2	18	20
اليرموك	3	19	22
شباب الحسين	3	18	21
المجموع	33	217	250

جدول (2): وصف المعلومات الشخصية لإفراد عينة المدربين

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
صفة المدرب	مدير فني	11	33.3
	مدرب	12	39.4
	مدرب حراس	10	27.3
	المجموع	33	100
الخبرة	1 – 5 سنوات	8	24.2
	6 – 10 سنوات	13	39.4
	أكثر من 10 سنوات	12	36.4
	المجموع	33	100
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	8	24.2
	دبلوم	9	27.3
	بكالوريوس	12	36.4
	دراسات عليا	4	12.1
	المجموع	33	100

جدول (3): وصف المعلومات الشخصية لأفراد عينة اللاعبين

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الخبرة	1 – 5 سنوات	68	31.3
	6 – 10 سنوات	78	35.9
	أكثر من 10 سنوات	71	32.7
	المجموع	217	100
المؤهل	ثانوية فما دون	114	52.5
	دبلوم	29	13.4
	بكالوريوس	69	31.8
	دراسات عليا	5	2.3
	المجموع	217	100

خطوات الدراسة:

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم بناء الإستبيان وفقاً للخطوات التالية:

1- مراجعة الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، دراسة المومني والطحاينة(2006) والعازمي (2006) والمطيري (2011) والدهمشي (2011)

2- مراجعة الأدوات البحثية المستخدمة في الأبحاث والدراسات السابقة

3-قام الباحث بدراسة استطلاعية، وذلك من خلال استطلاع آراء بعض المدربين واللاعبين (كما في الملحق رقم 1) ومن خلال ذلك قام الباحث بتصميم استبانه وبصورة أولية تكونت من (84) فقره

وتم عرضها على مجموعه من المحكمين من حملة شهادة الدكتوراه، في الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة، والجامعة الهاشمية، بغرض تحديد طبيعة وماهية المجالات، وشكلوا ما مجموعة (17) خبيراً، (كما في الملحق رقم 3) يوضح أسماء المحكمين الذين تم استطلاع أرائهم وذلك من اجل التأكد من مناسبة الفقرات لكل مجال وصياغة الفقرات وحذف وتعديل أو إضافة الفقرات وفق ما يرونه مناسباً، وكانت هذه الأداة تتكون من (56) فقرة (كما في الملحق رقم 4) مسبوقة بتعليمات إجراء الأداة بالنسبة للمستجيبين، وقد أعطى لكل فقرة من فقراتها وزناً مدرجاً وفق مقياس (ليكرت) الخماسي لتقدير درجة الموافقة وهي بالأرقام للفقرات الايجابية على الترتيب:

أ) بدرجة قوية جداً ولها (5) درجة

ب) بدرجة قوية ولها (4) درجة.

ج) بدرجة متوسطة ولها (3) درجة.

د) بدرجة ضعيفة ولها (2) درجة.

هـ) بدرجة ضعيفة جداً ولها (1) درجة.

وتعكس هذه الدرجات في حالة الفقرات السلبية.

وقد روعي في صياغة هذه الفقرات وضوح المعنى وسلامة اللغة وبساطة التعبير وموزعه على الأنماط القيادية الثلاثة كما في الجدول (4).

جدول (4): توزيع فقرات الاستبيان على الأنماط القيادية

الرقم	النمط القيادي	عدد الفقرات
1	التحويلي	20
2	التبادلي	18
3	التفاعلي	18
	المجموع	56

وبذلك تكونت أداة الدراسة من جزئيين:الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية الخاصة بإفراد عينة الدراسة (المدربين) الصفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، (اللاعبين) الصفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي

الجزء الثاني ويتعلق بفقرات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين

تم تحديد درجة ممارسة النمط القيادي لدى إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين حيث تكون درجة ممارسة النمط القيادي على النحو التالي:

1: من 1 – أقل من 2,33 درجة منخفظة   2: من 2,33 – أقل من 3,67 درجة متوسطة

3: من 3,67 – 5 درجة مرتفعة

صدق الأداة:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (17) محكم من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الأردنية ملحق رقم (3) لمعرفة مدى ملائمة هذه الإستبانة للدراسة وقدرتها على تحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة وتم التأكد من صدقها

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة بمجالاتها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي،ولحساب معامل الاتساق الداخلي طبقت معادلة كرونباخ ألفا والجدول (5) يوضح ذلك

جدول (5): نتائج ثبات مجالات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين بأسلوب (كرونباخ ألفا)

الرقم	النمط	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	نمط القيادة التحويلية	20	0.943
2	نمط القيادة التبادلية	18	0.910

0.938	18	نمط القيادة التفاعلية	3
0.972	56	الكلي لأنماط القيادة	5

يبين الجدول (5) إن مجالات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت لأنماط القيادة ككل(972 0) وتراوحت قيم الثبات ما بين (910 0) لنمط القيادة التبادلية و (943 0) لنمط القيادة التحويلية وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لإغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، قام الباحث وبالاستعانة بعدد من المساعدين بتوزيع الاستبيانات على أفراد العينة من خلال الاتصال الهاتفي والإعلانات لتحديد أوقات لتوزيع الاستبيان عليهم، وكذلك من خلال زيارتهم لملاعبهم التدريبية ومراكز أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم، وإعادته، بعد أن قام الباحث بتوضيح كيفية توزيع وتعبئة الاستبانة، وتم الحرص على تقديم التوجيهات والإرشادات لإفراد العينة حول كيفية إبداء رأيهم في فقرات الاستبيان بوضع إشارة (×) بالمكان المناسب، كما قام الباحث ومساعديه بالإجابة على تساؤلات واستفسارات إفراد العينة، وترك لهم الحرية والوقت الكافي للإجابة، تم استرجاع الاستبيانات من أفراد العينة بنفس طريقة توزيعها إذ تم استرداد (250) استبيان صالحة للتحليل بنسبة (93%) .

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية :

- أولا : المتغيرات المستقل وتشمل :

المدربون تبعاً للمتغيرات الآتية: الصفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

اللاعبون تبعاً للمتغيرات الآتية: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي

- ثانياً : المتغير التابع وتشمل :

مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين

المعالجات الإحصائية:

للإجابة تساؤلات الدراسة تم تفريغ المعلومات في جهـاز الحاسـوب باسـتخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل المدخلات إحصائيا حيث تـم اسـتخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وعلى النحو الآتي:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)
- المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والنسب المئوية.
- تحليل التباين الأحادي
- اختبار (ت) للمقارنات البعدية
- اختبار شيفيه للمقارنات البعديه

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

- عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استجابات عينه الدراسة على مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين، وفيما يلي عرض ومناقشة نتائج الدراسة تبعا لتساؤلاتها:-

التساؤل الأول:-

ما مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية كما يبينه الجدول (6)

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين

الرقم	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	المرتبة
1	النمط القيادي التحويلي	3.64	0.80	72.80	متوسط	1
2	النمط القيادي التبادلي	3.46	0.73	69.20	متوسط	2
3	النمط القيادي التفاعلي	3.41	0.83	68.20	متوسط	3
	الكلي	3.49	0.73	69.80	متوسط	

يلاحظ من الجدول (6) أن مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين كانت متوسط ،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بأهمية نسبية (69.80) وجاء مستوى الأنماط متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(64 3 – 41 3)، وجاء في **المرتبة الأولى النمط القيادي التحويلي** بمتوسط حسابي(64 3) وأهمية نسبية (72.80)

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التغير والتطور التكنولوجي والمعلوماتي والاتصالات، أدى إلى إن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الإبعاد، مما حدى بإدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لمواجهة تحدي العولمة من خلال إحداث التحول اللازم للأنماط القيادية التقليدية للنمط التحويلي الذي يجمع بين التغير والإبداع وروح المخاطرة الذي يضم بين ثناياه التأثير المثالي الإستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية الدافع الإلهامي، بالإضافة إلى أن الإدارات تهتم بعناصر التطوير والإبداع في أنديتهم وتنسيق جهودهم وتبني المعايير الثقافية والأخلاقية لها بما يضمن تحقيق رؤية النادي وأهدافه وخلق الإحساس بالمسئولية والشراكة

تتفق هذه النتيجة مع دراسة فيشر (Fisher,2003) ودراسة المومني والطحاينه (2006) ودراسة فوتت (Footit, 2000) والتي أظهرت نتائجها أن نمط القيادة التحويلي كان النمط السائد لدى مديري المدارس وعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، ورؤساء أقسام التربية الرياضية بدرجه متوسطة

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الشعلان (2009) ودراسة الغزالي (2012) التي أظهرت أن السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن، ومدراء شركات التأمين الأردنية كانا بدرجه مرتفعة

وفي **المرتبة الأخيرة جاء النمط القيادي التفاعلي** بمتوسط حسابي (3.41) بأهمية نسبية (68.20)

وعلى الرغم من حصول النمط القيادي التفاعلي على المرتبة الأخيرة إلا نه حصل على مستوى ممارسه متوسط كالأنماط الأخرى ولكن يعود ذلك في رأي الباحث إلى أن القيادة التفاعلية تربط بين ثناياها إبعادا متعددة ومتقلبة غير ثابتة تؤثر في أداء الإدارات نظراً لارتباطها بطبيعة الموقف الرياضي الغير متشابهه والتابعين المختلفين في خصائصهم وسماتهم والقائد الذي يوجد في موقف قيادي تابع في اغلب الأوقات لطبيعة الموقف(مناخ العمل) وضغوط التابعين

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الدهمشي (2011) التي أظهرت نتائجها ان السلوك القيادي التفاعلي لدى المدراء بالإدارة العامة كانت بالمرتبة الأخيرة

وقد تم تحليل مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لــبعض الأنمــاط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين وفقاً لأنماطها وذلــك علــى النحــو التالي:

أولا: النمط القيادي التحويلي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات النمط القيادي التحــويلي والجدول (7) يبين ذلك

جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارســة إدارات أنديــة دوري المناصــير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة في النمط القيادي التحويلي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	المرتبة
	التأثير المثالي					
1	تتعامل معي بطرق تولد الاحترام.	4.27	1.02	85.40	مرتفع	1
2	تعمل حساباً للإعتبارات الإخلاقية عند صناعة القرارات.	4.09	0.97	81.80	مرتفع	2
3	تهتم الإدارة بإشاعة إحساس الثقة بالنفس لدينا.	3.72	1.09	74.40	مرتفع	5
4	تراعي الإدارة القيم التي نؤمن بها	3.6	1.13	72.00	متوسط	10
5	تتمتع الإدارة بقدرة عالية على إقناعي بأهداف وغايات العمل.	3.52	1.15	70.40	متوسط	17
6	تشجعني الإدارة على تحقيق التميز في الأداء.	3.6	1.19	72.00	متوسط	11
	الإستثارة الفكرية					
7	تعيد النظر في الأمور الحساسة من عدة زوايا عند حل المشاكل	3.72	1.11	74.40	مرتفع	6
8	تقترح طرقاً جديدة للنظر في تحقيق الأهداف والواجبات.	3.54	1.09	70.80	متوسط	15
9	تقوم الإدارة بترسيخ مفهوم المشاركة معي	3.38	1.15	67.60	متوسط	19
10	تشجعني الإدارة على المشاركة في صناعة القرارات.	3.3	1.20	66.00	متوسط	20
	الاعتبارية الفردية					
11	تعاملني كشخص مميز وليس مجرد فرد في المجموعة.	3.6	1.21	72.00	متوسط	12
12	تساعدني في تنمية قدراتي ونقاط قواتي.	3.53	1.13	70.60	متوسط	16
13	تتابع الإدارة نتائج التدريب والمنافسات.	3.69	1.24	73.80	مرتفع	8
14	تلتزم الإدارة بالشفافية والعدالة في تعاملها معي.	3.57	1.22	71.40	متوسط	13
15	تتفهم الإدارة أحاسيسي مشاعري.	3.45	1.24	69.00	متوسط	18
	الدافع الإلهامي					
16	تتحدث عن المستقبل بأمل وتفاؤل وحماس.	3.9	1.12	78.00	مرتفع	3
17	تظهر الثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها.	3.77	1.08	75.40	مرتفع	4
18	تقوم الإدارة بتشجيعي للعمل بروح الفريق الواحد.	3.72	1.15	74.40	مرتفع	7

19	تقوم الإدارة بتحفيزي لتحقيق أهداف النادي	3.69	1.17	73.80	مرتفع	9
20	تقوم الإدارة بتشجيعي لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	3.55	1.21	71.00	متوسط	14
	النمط القيادي التحويلي	**3.64**	**0.80**	**72.80**	**متوسط**	

يلاحظ من الجدول (7) أن مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم في ظل العولمة في النمط القيادي التحويلي كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بأهمية نسبية (72.80)، وجاء مستوى فقرات النمط بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.27– 3.30)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "**تتعامل معي بطرق تولد الاحترام**" والتي تعود للتأثير المثالي بمتوسط حسابي (4.27)

ويعود ذلك في رأي الباحث إلى أن إدراك إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم اتجاه الأنماط القائمة على التسلط والتخويف واستغلال النفوذ والمنصب لم يعد الأسلوب الأنجح من أجل حث المدربين واللاعبين على العمل بفعالية لتحقيق أهداف النادي، بالإضافة إلى أن إحتمالية طبيعة العلاقات بين إدارات أندية دوري المناصير والمدربين واللاعبين علاقات وطيدة تعتمد في التعامل على الاحترام وبناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحسيني(2010)حيث أكدت على تشجيع نمط القيادة التحويلية وترشيح من يمتلك الصفات والمهارات التي يتمتع بها القائد التحويلي للمناصب القيادية كتوليد الثقة لدى التابعين واحترامهم بالإضافة للإهتمام بتلبية حاجاتهم وهذا ما أكده أفوليو(2003) إلى أن القائد التحويلي يعطي اهتماما واحتراما خاصا بالإفراد لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة(10)وهي "**تشجعني الإدارة على المشاركة في صناعة القرارات**"والتي تعود للإستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.30) بأهمية نسبية (66.0).

رغم حصولها على مستوى متوسط إلا أن الباحث يعزو ذلك أن إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم أحيانا لا تحث المدربين واللاعبين على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة كما أنها لا تعرض أفكارها للنقد البناء، ووجود بعض المواقف التي تجعل الإدارات تتمسك في عملية صنع القرار لغياب صورة المشهد كامل عن المدربين واللاعبين وتقوم على فكرة أن عملية صنع القرار حكر لها وان المدربين واللاعبين عليهم تنفيذ تلك القرارات فقط

في حين بين العازمي (2006) في نتائج دراسته انه يجب على القائد التحـويلي أعطـاء الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، وذكر يـاروت وميلـز (yearout & Miles,2001) أن من العناصر التي تعوق نجاح القائد التحويلي في بناء فريق عمل فعال هـو ميـل القائـد إلـى السيطرة والتحكم في وضع وصياغة القرار وكذلك الـتحكم فـي تفكيـر الأشـخاص وأرائهـم وسلوكياتهم وإخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع

ثانيا: النمط القيادي التبادلي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات النمط القيادي التبـادلي والجدول (8) يبين ذلك

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمـدى ممارسـة إدارات أنديـة دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة في النمط القيادي التبادلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	المرتبة
	الإدارة النشطة بالإستثناء					
1	تركز على إهتمامها في النظر بالشكاوي والأخطاء والإخفاقات.	3.7	1.24	74.00	مرتفع	1
2	تتابع وتلاحق كل الأخطاء.	3.45	1.08	69.00	متوسط	10
3	توجه إنتباهي عند الفشل في تحقيق الأهداف والمعايير.	3.5	1.12	70.00	متوسط	8
4	تستعين الإدارة بالمعاونين والاستشاريين عند ممارسة إدارتها للمواقع التي تكثر فيها الاختناقات والسلبيات.	3.28	1.22	65.60	متوسط	16
5	تعتمد الإدارة على خبرتها في تحفيزي أكثر من السلطة الممنوحة لها.	3.28	1.19	65.60	متوسط	16
6	تقوم الإدارة بتصحيح الانحرافات أولا بأول	3.31	1.14	66.20	متوسط	15
	الإدارة السلبية بالإستثناء					
7	تفشل في التدخل في حل القضايا حتى تصبح خطيرة.	3.33	1.27	66.60	متوسط	14
8	تنتظر حتى تحدث الأخطاء ثم تتخذ القرار.	3.38	1.21	67.60	متوسط	12
9	تؤمن بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد	3.6	1.13	72.00	متوسط	4
10	تنتظر حتى تستفحل المشاكل قبل أن تحلها.	3.38	1.27	67.60	متوسط	12
11	تتركني الإدارة اقوم بالمهام الموكلة دون إي تتدخل إلا في حال كان الأداء بعيداً عن تحقيق الأهداف.	3.43	1.18	68.60	متوسط	11
	المكافأة المحتملة					
12	توفر لي العون والمساعدة مقابل الجهود التي أقدمها.	3.67	1.22	73.40	متوسط	2
13	تناقش بإسهاب المسؤوليات الملقاة علي وذلك بهدف تحقيق الهدف المراد.	3.54	1.12	70.80	متوسط	6
14	توضح المردود المتوقع أن أناله عند تحقيقي للأهداف.	3.55	1.14	71.00	متوسط	5

15	تعبر عن الرضا والسرور عند إنجاز المطلوب والمتوقع.	3.67	1.22	73.40	متوسط	2
16	تدرك الإدارة رغباتنا الشخصية في ضوء الواجبات المحددة لنا.	3.49	1.21	69.80	متوسط	9
17	تربط الإدارة منح المكافآت المناسبة بالأداء المتميز في العمل.	3.52	1.25	70.40	متوسط	7
18	تستعمل الإدارة نظام التقويم الموضوعي معي	3.24	1.21	64.80	متوسط	18
	النمط القيادي التبادلي	**3.46**	**0.73**	**69.20**	**متوسط**	

يلاحظ من الجدول (8) أن ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القـدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة في النمط القيادي التبادلي كان متوسطا، إذ بلغ المتوسـط الحسابي (3.46) بأهمية نسبية (69.20)، وجاء مستوى فقرات النمط بين متوسـط ومرتفـع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70– 3.24)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "**تركز على إهتمامها في النظر بالشكاوي والأخطاء والإخفاقات**" والتي تعود لـلإدارة النشـطة بالإستثناء بمتوسط حسابي (3.70) وبأهمية نسبية (74.0)

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى إلى مدى اهتمـام إدارات أنديـة دوري المناصير لمحترفي كرة القدم في مراقبة والإشراف الفعال علـى المـدربين واللاعبـين والوقوف على الشكاوي و الأخطاء و الإخفاقات وتصويبها أولاً بأول للحد من أثارها السـلبية على النادي وبالتالي تقوم بتقديم التغذية الراجعة باستمرار

تتفق هذه النتائج مع دراسة المطيري(2011) التي أظهرت نتائجها ان للقيادة التبادلية أثر واضح على تحقيق الأهداف الاسترتيجية في قطاع صناعات النفط، مع ضرورة التركيـز علـى تطوير قدرات الأفراد في تصحيح وتصويب أي انحرافات في أعمالهم أولاً بأول، بالإضافة إلـى

تطرق له نورثوس (Northouse,2003) أن القائد التبادلي يستخدم نمـوذج الإدارة النشـطة بالإستثناء في مراقبة المرؤوسين عن قرب من اجل معرفة الأخطاء أو مخالفة القوانين ثم يتخـذ الإجراءات التصويبية عندما لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة أو عند إثارة المشاكل

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (18) وهي "**تستعمل الإدارة نظام التقويم الموضوعي معي**"والتي تعود للمكافأة المحتملة بمتوسط حسابي (3.24) بأهمية نسبية (64.80)

وبالنظر على حصولها على مستوى متوسط إلا أن الباحث يرى أنه مازالت بعض إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم تستخدم الأنماط القيادية التقليدية، وبالتالي تخضـع عمليـة التقويم لديهم للأهواء والعلاقات الشخصية بعيداً عن استخدام الأساليب العلمية في عملية التقـويم مما يجعل عملية التقويم بعيده عن الشفافية والموضوعية

وهذا ما أكده مرعي(2008) إلى أن القائد التبادلي في نموذج المكافأة المشـروطة يقـوم على التقويم الموضوعي لأداء التابعين بناءً على تبادل المنفعة معهم بحيث تقوم بمكافأة التـابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح إمتيازات إضافية

ثالثا: النمط القيادي التفاعلي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات النمط القيادي التبـادلي والجدول (9) يبين ذلك

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ممارسة إدارات أندية دوري المناصـير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة في النمط القيادي التفاعلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	المرتبة
	القائد					
1	تعترف الإدارة بخطئها عندما تخطئ.	3.34	1.40	66.80	متوسط	11
2	تنصت الإدارة للأمور التفصيلية المتخصصة والنقد البناء.	3.35	1.18	67.00	متوسط	10
3	تشاركني الإدارة في اتخاذ القرارات.	3.14	1.18	62.80	متوسط	16
4	تتم معالجة الأخطاء في عملنا بمحاسبة المخطئ بشكل حازم.	3.26	1.21	65.20	متوسط	14
5	تعاملني الإدارة بشكل متساوي	3.26	1.26	65.20	متوسط	14
	التابعين					
6	يتم التقارب و التوفيق بين أهداف الإدارة وأهدافي	3.34	1.19	66.80	متوسط	11
7	اشعر بان الملاحظات التي أقدمها تلاقي اهتمام من الإدارة.	3.34	1.15	66.80	متوسط	11
8	أمارس الرقابة الذاتية على عملي في النادي.	3.65	1.16	73.00	متوسط	3
9	يشكل عملي في النادي تحديا بالنسبة لي.	3.8	1.08	76.00	مرتفع	2
10	امتلك الدافع والثقة في تحقيق الأهداف المطلوبة مني.	3.96	1.13	79.20	مرتفع	1
	الموقف (مناخ العمل)					
11	تضع الإدارة نفسها موضع من يحدثها.	3.46	1.15	69.20	متوسط	4
12	هناك تفاعل بين الإدارة و بيني أدى إلـى زيـادة الأداء فـي النادي.	3.46	1.23	69.20	متوسط	4

13	العمل في النادي روتيني ومحبط ولا ينمي قدراتي.	3.39	1.14	67.80	متوسط	7
14	تشاركني الإدارة لقاءاتي الخاصة خارج إطار العمل.	3.14	1.26	62.80	متوسط	17
15	تسود أجواء التعاون بين الإدارة و بيني	3.38	1.22	67.60	متوسط	8
16	تتم معالجة أخطاء العمل في ضوء اللوائح والأنظمة.	3.4	1.25	68.00	متوسط	6
17	للإدارة سمات شخصية متميزة لها دور فاعل في عملية الإدارة	3.38	1.15	67.60	متوسط	8
18	توفر الإدارة مناخا يشعرني بالارتياح لعملي تحت قيادتها.	3.03	1.28	60.60	متوسط	18
	النمط القيادي التفاعلي	3.41	0.83	68.20	متوسط	

يلاحظ من الجدول (9) أن ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة في النمط القيادي التفاعلي كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بأهمية نسبية (68.20)، وجاء مستوى فقرات النمط بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96– 03 3)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (10) وهي "**امتلك الدافع والثقة في تحقيق الأهداف المطلوبة مني**" والتي تعود للتابعين بمتوسط حسابي (3.96) وبأهمية نسبية (79.20)

ويعزو الباحث ذلك إلى أن انتماء المدربين واللاعبين للأندية يعود إلى العقود الاحترافية المبرمة مع أنديتهم مما يتطلب امتلاكهم إمكانات وقدرات بدنية وفنية تعطيهم الدافع والثقة لتحقيق أهداف إداراتهم مما ينعكس على تحقيق أهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم النفسية والإجتماعية والإقتصادية.

ويؤكد عبد العاطي (2002) أن من المبادئ المهمة للقيادة التفاعلية تمتع التابعين بالدافع والثقة بالنفس لتطوير قدراتهم وللنهوض بعملهم لمواجهة التحديات والعقبات التي تصادفهم

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (18) وهي" **توفر الإدارة مناخا يشعرني بالارتياح لعملي تحت قيادتها** "والتي تعود للموقف (مناخ العمل) بمتوسط حسابي (3.03) بأهمية نسبية (60.60)

مع حصول الفقرة على مستوى متوسط، ألا انه حسب رأى الباحث يعود ذلك أن بعض الإدارات الأندية لازالت غير قادرة على التعامل مع الأعباء الإضافية التي أوجدها نظام الاحتراف سواء ماديا أو تكنولوجيا أو حتى ثقافيا، مما يولد الشعور بعدم الارتياح في ظل مناخ قيادي غير قادر على مواكبة تلك التطورات

وهذا ما يبينة الدهمشي(2011) في دراسته التي أظهرت نتائجها أن واقع تحسين الأداء لضباط الإدارة يكمن في التحفيز والإشادة وتوفير المناخ المريح، كما أشار كنعان (2009) بأن المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة، كلما كان هذا المناخ مريحًا خاليًا من مظاهر التوتر والقلق، كلما ساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة في وحدة واحدة، وهذا هو العمل المنتج، فقد ثبت أن القائد يكون أكثر ثقة في أن قراراته ستنال قبول مرؤوسيه عندما تكون عضويتهم في التنظيم الذي يقوده سارة ومريحة.

التساؤل الثاني:

هل هنالك فروق داله إحصائيا في وجهات النظر في مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبين، تبعاً لمتغيرات (المدربين) الصفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، (اللاعبين) الصفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ؟

للإجابة على التساؤل الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين ، تبعاً لمتغيرات (المدرب) والجداول (10–16) تبين ذلك

أولاً: الصفة.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الدراسة تبعاً لمتغير صفة المدرب، والجدول (10) يبين النتائج

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير صفة المدرب

النمط	صفة المدرب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط القيادي التحويلي	مدير فني	11	3.75	0.54
	مدرب	12	3.83	0.63
	مدرب حراس	10	3.58	1.13

النمط القيادي التبادلي	مدير فني	11	3.49	0.53
	مدرب	12	3.41	0.87
	مدرب حراس	10	3.59	0.95
النمط القيادي التفاعلي	مدير فني	11	3.53	0.49
	مدرب	12	3.49	1.00
	مدرب حراس	10	3.32	0.82
الدرجة الكلية للأنماط	مدير فني	11	3.56	0.42
	مدرب	12	3.59	0.75
	مدرب حراس	10	3.48	0.90

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير صفة المدرب، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول (11) يبين ذلك:

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير صفة المدرب

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط القيادي التحويلي	بين المجموعات	0.33	2	0.16	0.27	0.763
	داخل المجموعات	18.03	30	0.60		
	الكلي	18.36	32			
النمط القيادي التبادلي	بين المجموعات	0.17	2	0.08	0.13	0.879
	داخل المجموعات	19.09	30	0.64		
	الكلي	19.26	32			
النمط القيادي التفاعلي	بين المجموعات	0.24	2	0.12	0.19	0.831
	داخل المجموعات	19.69	30	0.66		
	الكلي	19.94	32			
الدرجة الكلية للأنماط	بين المجموعات	0.07	2	0.03	0.07	0.936

	داخل المجموعات	15.02	30	0.50		
	الكلي	15.08	32			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير صفة المدرب، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.07) وبمستوى دلالة (936 0) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من(0.05)،كما بلغت قيمة ف المحسوبة (0.27) بمستوى دلالة (0.763) للنمط القيادي التحويلي و(0.13) بمستوى دلالة (0.879) للنمط القيادي التبادلي و(0.19) بمستوى دلالة (0.831) للنمط القيادي التفاعلي حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (0.05).

يعود ذلك حسب رأى الباحث إلى أن طبيعة عمل المدربين كمحترفين تبين لهم الواجب الملقى عليهم بالتالي لا تظهر الفروق في طبيعة النمط القيادي المستخدم معهم، بالإضافة إلى أن الإدارات تتطلع للحصول على الانجازات فبالتالي تعطي مساحه واسعة بالنمط المستخدم في التعامل مع المدربين، بالإضافة إلى أن عمل المدربين سواء كان مديرا فنيا أو مدربا أو مدرب حراس يتصف بكونه عملا جماعيا كطاقم عمل واحد

ثانياً: الخبرة.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير الخبرة للمدربين، والجدول (12) يبين النتائج

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير الخبرة للمدربين

النمط	الخبرة للمدربين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط القيادي التحويلي	من 1 إلى 5 سنوات	9	3.66	0.65
	من 6 إلى 10سنوات	12	3.67	1.01
	أكثر من 10 سنوات	12	3.85	0.52

النمط القيادي التبادلي	من 1 إلى 5 سنوات	9	3.29	0.56
	من 6 إلى 10سنوات	12	3.50	1.11
	أكثر من 10 سنوات	12	3.61	0.39
النمط القيادي التفاعلي	من 1 إلى 5 سنوات	9	3.22	0.47
	من 6 إلى 10سنوات	12	3.27	0.97
	أكثر من 10 سنوات	12	3.82	0.65
الدرجة الكلية للأنماط	من 1 إلى 5 سنوات	9	3.38	0.52
	من 6 إلى 10سنوات	12	3.49	0.91
	أكثر من 10 سنوات	12	3.74	0.48

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير الخبرة للمدربين، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول (13) يبين ذلك:

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير الخبرة للمدربين

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط القيادي التحويلي	بين المجموعات	0.26	2	0.13	0.22	0.807
	داخل المجموعات	18.10	30	0.60		
	الكلي	18.36	32			
النمط القيادي التبادلي	بين المجموعات	0.50	2	0.25	0.40	0.675
	داخل المجموعات	18.76	30	0.63		
	الكلي	19.26	32			
النمط القيادي التفاعلي	بين المجموعات	2.53	2	1.26	2.18	0.131
	داخل المجموعات	17.41	30	0.58		
	الكلي	19.94	32			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.74	2	0.37	0.78	0.469

للأنماط	داخل المجموعات	14.34	30	0.48		
	الكلي	15.08	32			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير الخبرة للمدربين، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.78)، وبمستوى دلالة (0.469) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من(0.05)،كما بلغت قيمة ف المحسوبة (0.22) بمستوى دلالة (0.807) للنمط القيادي التحويلي و(0.40) بمستوى دلالة (0.675) للنمط القيادي التبادلي و(2.18) بمستوى دلالة (0.131) للنمط القيادي التفاعلي حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (0.05).

يرى الباحث أن هذا يعود إلى أن الواجبات الملقاة على عاتق المدرب سواء ذو الخبرة العالية أو المنخفضة هي واحده وأيضا مهما اختلفت خبرته هو مدرب محترف يعرف ما له وما عليه مما يحتم على إدارات الأندية التعامل المتشابه تقريبا بالإضافة كونهم يعملون كفريق عمل واحد مما يذيب الفروق في سنوات الخبرة التدريبية.

ثالثاً: المؤهل العلمي.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير المؤهل للمدربين، والجدول (14) يبين النتائج

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمدربين

النمط	المؤهل العلمي للمدربين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط القيادي التحويلي	ثانوية فما دون	8	3.37	1.18
	دبلوم	9	4.00	0.50
	بكالوريوس	12	3.85	0.54
	دراسات عليا	4	3.51	0.68

النمط القيادي التبادلي	ثانوية فما دون	8	2.82	1.03
	دبلوم	9	3.79	0.45
	بكالوريوس	12	3.75	0.59
	دراسات عليا	4	3.35	0.62
النمط القيادي التفاعلي	ثانوية فما دون	8	2.90	1.15
	دبلوم	9	3.62	0.39
	بكالوريوس	12	3.80	0.67
	دراسات عليا	4	3.20	0.24
الدرجة الكلية للأنماط	ثانوية فما دون	8	3.05	1.02
	دبلوم	9	3.79	0.28
	بكالوريوس	12	3.79	0.53
	دراسات عليا	4	3.32	0.49

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمدربين، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 \geq \alpha$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول (15) يبين ذلك:

جدول (15) : نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمدربين

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط القيادي التحويلي	بين المجموعات	2.06	3	0.69	1.22	0.319
	داخل المجموعات	16.30	29	0.56		
	الكلي	18.36	32			
النمط القيادي التبادلي	بين المجموعات	5.26	3	1.75	3.64	0.024
	داخل المجموعات	13.99	29	0.48		
	الكلي	19.26	32			
النمط القيادي التفاعلي	بين المجموعات	4.40	3	1.47	2.73	0.062
	داخل المجموعات	15.54	29	0.54		
	الكلي	19.94	32			

الدرجة الكلية للأنماط	بين المجموعات	3.39	3	1.13	2.81	0.057
	داخل المجموعات	11.69	29	0.40		
	الكلي	15.08	32			

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمدربين، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.81)، وبمستوى دلالة (057 0) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من (0.05)،كما بلغت قيمة ف المحسوبة (1.22) بمستوى دلالة (0.319) للنمط القيادي التحويلي و(2.73) بمستوى دلالة (0.062) للنمط القيادي التفاعلي حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (0.05) باستثناء النمط القيادي التبادلي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (3.64) بمستوى دلالة (0.024) حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من (0.05)، وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر فروق المتوسط في هذا النمط حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

جدول (16): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعديه بهدف تحديد مصادر الفروق في مجال القيادة التبادلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمدربين

النمط	المتوسط الحسابي	المؤهل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
النمط القيادي التبادلي	2.82	ثانوية فما دون	*	*	
	3.79	دبلوم			
	3.75	بكالوريوس			
	3.35	دراسات عليا			

تبين نتائج الفروق في الجدول أن مؤهل الثانوية العامة فما دون يختلف عن كل من الدبلوم والبكالوريوس في نمط القيادة التبادلية حيث كانت هذه الفروق دالة لصالح مؤهل الدبلوم الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.799) وكذلك لصالح مؤهل البكالوريوس الذي بلغ متوسطه الحسابي (03.75) وهما اكبر من متوسط مؤهل الثانوية العامة فما دون الذي بلغ (2.82)

ويفسر الباحث ذلك أنهم يدركون سمات وخصائص القيادة التبادليـــة بأبعادهـــا المتعـــددة (نموذج الإدارة النشطة بالإستثناء، الإدارة السلبية بالإستثناء، المكافأة المحتملـــة) ومبـــدأ تبـــادل المنفعة بصوره كافيه بسبب ارتفاع مستواهم التعليمي مما يجعلهم يتعرفون على النمط القيـــادي الذي تستخدمه معهم الإدارات

وتتفق النتائج مع دراسة أبو تينه والروسان (2008) التي بينت نتائجهـــا اثـــر لمتغيـــر المؤهل ولصالح البكالوريوس في التأثير في الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس

في حين تختلف مع دراسة العازمي (2006) التي أظهرت نتائجهـــا أن الأثـــر لمتغيـــر المؤهل العلمي لصالح الثانوية فما دون

تبعاً لمتغيرات (اللاعبين)، والجداول (17–21) تبين ذلك.

أولاً: الخبرة.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافـــات المعياريـــة، تحليـــل التبـــاين الأحـــادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كـــرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر اللاعبـــين تبعـــاً لمتغيـــر الخبـــرة للاعبين والجدول (17) يبين النتائج

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة مـــن وجهـــة نظـــر اللاعبين تبعاً لمتغير خبرة اللاعبين

النمط	الخبرة للاعبين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط القيادي التحويلي	من 1 إلى 5 سنوات	68	3.61	0.84
	من 6 إلى 10سنوات	78	3.68	0.77
	أكثر من 10 سنوات	71	3.60	0.82
النمط القيادي التبادلي	من 1 إلى 5 سنوات	68	3.43	0.78
	من 6 إلى 10سنوات	78	3.46	0.73
	أكثر من 10 سنوات	71	3.46	0.68
النمط القيادي التفاعلي	من 1 إلى 5 سنوات	68	3.44	0.91
	من 6 إلى 10سنوات	78	3.40	0.76

	أكثر من 10 سنوات	71	3.36	0.86
الدرجة الكلية للأنماط	من 1 إلى 5 سنوات	68	3.48	0.78
	من 6 إلى 10سنوات	78	3.51	0.70
	أكثر من 10 سنوات	71	3.46	0.74

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير الخبرة للاعبين، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 \geq \alpha$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (18) يبين ذلك:

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير الخبرة للاعبين.

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط القيادي التحويلي	بين المجموعات	0.25	2	0.13	0.19	0.824
	داخل المجموعات	140.05	214	0.65		
	الكلي	140.30	216			
النمط القيادي التبادلي	بين المجموعات	0.05	2	0.02	0.05	0.955
	داخل المجموعات	114.76	214	0.54		
	الكلي	114.81	216			
النمط القيادي	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.16	0.854
	داخل المجموعات	152.00	214	0.71		

التفاعلي	الكلي	152.22	216			
الدرجة الكلية للأنماط	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.08	0.920
	داخل المجموعات	116.09	214	0.54		
	الكلي	116.18	216			

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير الخبرة للاعبين، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.08)، وبمستوى دلالة (0.920) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من (0.05)،كما بلغت قيمة ف المحسوبة (0.19) بمستوى دلالة (824 0) للنمط القيادي التحويلي و (0.05) بمستوى دلالة (955 0) للنمط القيادي التبادلي و(0.16) بمستوى دلالة (854 0) للنمط القيادي التفاعلي حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه سواء كان اللاعبين ذوو خبرة عالية أو منخفضة هم بالنهاية مطالبين بالانجاز، بالإضافة إلى انه أصبح الاهتمام داخل الأندية منصب على الطرفين اللاعب الشاب هام تقريبا حاله حال لاعب الخبرة مما ينعكس على تعامل الإدارات معهم بأسلوب موحد تقريبا مما يشعر اللاعب مهما كانت خبرته بعدم اختلاف التعامل من قبل الإدارات، بالإضافة لاهتمام الإدارات المستمر على تحسين مهارات وقدرات هؤلاء اللاعبين والتوجيه المستمر على استخدام احدث الأجهزة والأدوات وعقد الدورات والمحاضرات التي من شأنها تطوير قدراتهم في أداء إعمالهم ومواكبة التطور

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة وانغ (2004) وديفيز(2002) التي أشارت لعدم وجود علاقة بين الخبرة العملية ودرجة الرضا الوظيفي

في حين تعارضت مع دراسة الطحاينه وآخرون(2008) وهيريرا (2003) والحنيطي (2000) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة بين الخبرة ودرجة الرضا الوظيفي

ثانياً: المؤهل العلمي.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المؤهل للاعبين، والجدول (19) يبين النتائج

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي اللاعبين

النمط	المؤهل للاعبين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط القيادي التحويلي	ثانوية فما دون	114	3.58	0.88
	دبلوم	29	3.59	0.65
	بكالوريوس	69	3.73	0.73
	دراسات عليا	5	3.80	0.87
النمط القيادي التبادلي	ثانوية فما دون	114	3.43	0.72
	دبلوم	29	3.38	0.74
	بكالوريوس	69	3.53	0.75
	دراسات عليا	5	3.26	0.67
النمط القيادي التفاعلي	ثانوية فما دون	114	3.37	0.89
	دبلوم	29	3.39	0.78
	بكالوريوس	69	3.46	0.78
	دراسات عليا	5	3.20	1.08
الدرجة الكلية للأنماط	ثانوية فما دون	114	3.45	0.77
	دبلوم	29	3.45	0.67
	بكالوريوس	69	3.57	0.71
	دراسات عليا	5	3.42	0.79

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للاعبين، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (20) يبين ذلك:

جدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للاعبين

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى

			الحرية	المربعات		الدلالة
النمط القيادي التحويلي	بين المجموعات	1.18	3	0.39	0.60	0.614
	داخل المجموعات	139.12	213	0.65		
	الكلي	140.30	216			
النمط القيادي التبادلي	بين المجموعات	0.80	3	0.27	0.50	0.684
	داخل المجموعات	114.01	213	0.54		
	الكلي	114.81	216			
النمط القيادي التفاعلي	بين المجموعات	0.60	3	0.20	0.28	0.840
	داخل المجموعات	151.62	213	0.71		
	الكلي	152.22	216			
الدرجة الكلية للأنماط	بين المجموعات	0.67	3	0.22	0.41	0.745
	داخل المجموعات	115.51	213	0.54		
	الكلي	116.18	216			

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للاعبين، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.41)، وبمستوى دلالة (745 0) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من (0.05)،كما بلغت قيمة ف المحسوبة (0.60) بمستوى دلالة (0.614) للنمط القيادي التحويلي و(0.50) بمستوى دلالة (0.684) للنمط القيادي التبادلي و(0.28) بمستوى دلالة (0.840) للنمط القيادي التفاعلي حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (0.05).

يعود ذلك حسب رأى الباحث إلى أن الإدارات تتعامل مع اللاعبين حسب قدراتهم البدنية والفنية وتتعامل معه في النهاية كلاعب، وكذلك تعامل الإدارات مع مؤهلات علمية مختلفة ولكن بنفس طريقة وطبيعة النمط القيادي فاللاعب مهما اختلفت درجة مؤهله العلمي هو بالنهاية لاعب في نادي محترف مما يوجب عدم وجود فروق في التعامل معهم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ديفيز(2002) حيث أظهرت نتائجهـا عـدم وجـود علاقة بين المؤهل العلمي ودرجة الرضا الوظيفي

التساؤل الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصـير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة من وجهة نظر المدربين واللاعبـين وبين نتائج الفرق ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات والإنحرافات المعيارية كما يبينه الجدول (21)

جدول (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نمط من الانماط القيادية موزعة حسب نتائج الفرق

إسم النادي	نتائج الفرق	المؤشر الاحصائي	النمط القيادي التحويلي	النمط القيادي التبادلي	النمط القيادي التفاعلي
شباب الاردن	1	المتوسط الحسابي	4.11	3.78	3.77
		الانحراف المعياري	0.56	0.57	0.67
الوحدات	2	المتوسط الحسابي	4.17	3.74	4.00
		الانحراف المعياري	0.36	0.55	0.46
العربي	3	المتوسط الحسابي	3.82	3.71	3.62
		الانحراف المعياري	0.53	0.53	0.54
الرمثا	4	المتوسط الحسابي	3.55	3.40	3.39
		الانحراف المعياري	0.92	0.80	1.02
الفيصلي	5	المتوسط الحسابي	3.96	3.53	3.73
		الانحراف المعياري	1.01	0.83	0.91
الجزيرة	6	المتوسط الحسابي	3.21	3.06	2.96
		الانحراف المعياري	0.43	0.30	0.48
ذات راس	7	المتوسط الحسابي	3.21	3.15	2.88
		الانحراف المعياري	0.22	0.27	0.15
البقعة	8	المتوسط الحسابي	3.49	3.36	3.11
		الانحراف المعياري	0.43	0.35	0.60
منشية بني حسن	9	المتوسط الحسابي	3.27	3.16	3.04
		الانحراف المعياري	0.91	1.00	0.95
الصريح	10	المتوسط الحسابي	3.32	3.29	3.22
		الانحراف المعياري	0.86	0.83	0.91
اليرموك	11	المتوسط الحسابي	3.00	2.99	2.80
		الانحراف المعياري	0.96	0.77	1.02
شباب الحسين	12	المتوسط الحسابي	3.74	3.66	3.46
		الانحراف المعياري	0.92	0.79	0.93

تبين قيم المتوسطات الحسابية أن النمط القيادي الممارس لكل فريق مـن الأنديـة كـان النمط القيادي التحويلي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي هي الأكبر مقارنة بقيم باقي الانماط

يعزو الباحث ذلك إلى ارتباط النمط القيادي التحويلي بنتائج الفرق الحاصلة على مراكز متقدمه في سلم ترتيب الدوري لإدراك إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كـرة القـدم أن نمط القيادة التحويلي يركز على الأهداف بعيدة المدى مع تشجيع وتحفيز المـدربين و اللاعبـين

والسعي من اجل الانجاز والارتقاء وتطوير الذات وخلق البيئة الملائمة للتطوير والإبداع ولمـــا تتميز به من أبعاد(التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التحفيز).

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

- الإستنتاجات.
- التوصيات.

الاستنتاجات:

بموجب تحليل استجابات المدربين واللاعبين لمدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق على مقياس الدراسة، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- إن مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين بشكل عام كانت متوسطة

2- لم يكن لمتغيرات الجنسية، الصفة، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي للمدربين تأثير على مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية.

3- لم يكن لمتغيرات الصفة، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي للاعبين تأثير على مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية

4- أن إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم الممارسة للقيادة التحويلية إحتلت مراكز متقدمه على سلم ترتيب الدوري

التوصيات:

في ضوء ما وصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، يوصي الباحث بما يلي:

1- عقد دورات تدريبية لتأهيل وتطوير لمختلف المستويات الإدارية في إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لتوضيح الأنماط القيادية في ظل العولمة وتطبيقاتها وفوائدها وتعزيز ممارستها

2- تعزيز المحافظة على استخدام الأنماط القيادية في ظل العولمة وبالتحديد النمط القيادي التحويلي لدى إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لما له من أثر إيجابي على نتائج الفرق

3- إجراء مزيد من الدراسات حول أهمية الأنماط القيادية الحديثة، وتأثيرها من الناحية الإنتاجية على الأندية والفرق

4- تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المعنيين بها من إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم وذلك للاستفادة منها حول الأنماط القيادية الحديثة

المراجع

المراجع العربية:-

إبراهيم مروان (2000) **الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية**، ط1،القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع

أبو الفضل، عبد الشافي محمد(2002) **القيادة الإدارية في الإسلام** ط1، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع

أبو تينة، عبد الله والروسان، عصمت (2008) الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد4، عدد4، ص 265-278.

أبو حليمة فائق (2004)، **الحديث في الإدارة الرياضية** ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

أبو قحف، عبد السلام (2002)، **بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة** ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر

أبو قحف، عبد السلام (2005)، **إدارة الأعمال الدولية** ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية

افوليو و بروس(2003)، **تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية**، (ترجمة: عبد الحكم الخزامي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

آل علي، رضا والموسوي، سنان(2001)، **وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة** ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

آل ناجي، محمد (2001)، الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعلم بمنطقة عسير، **مجلة مركز البحوث التربوية**، جامعة قطر، مجلد10، عدد20، ص177-209

بانافع، سيناء (2003)، **الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كليات التربية بجامعتي صنعاء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن

البدري، طارق (2005)، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية** ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع

بدوي، عصام (2001)، **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الرياضية** القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع

بطاح، أحمد(2006)، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع

بني عطا، سالم(2005)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالعلاقة البين شخصية عند المعلمين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن

بني عيسى، احمد (2006)، **اثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن:** دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

حريم، حسين (2006)، **مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)** ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد

حسين علي، وعريفج، عيد ونصر الله، حنا وياسين، سعد (1999)، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال** ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

الحسيني، بشرى (2010)، أثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية والتغيير المنظمي وتأثير الأنماط القيادية المعتمدة في في مجالات التغيير المنظمي، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، جامعة بغداد، مجلد18، عدد4، ص38-57

حمود، خضير واللوزي، موسى (2008)، **مبادئ إدارة الأعمال** ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع

حنفي، عبد الغفار (2005)، **أساسيات الإدارة** ط1، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع

الخضيري، محسن (2001)، **العولمة الاجتياحية**، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر

الخواجا، عبد الفتاح (2004)، **تطوير الإدارة المدرسية، *عمان:*** دار الثقافة

الدبابية، إبراهيم وخطاطبة، معتصم، والشعلان، معن (2006) الأنماط القيادية السائدة لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الفرق الرياضية المدرسية، **مجلة الدراسات** مجلد 23، عدد 6، ص103-120 الإسكندرية مصر

دره، عبد الباري والمدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (2002)، **الإدارة الحديثة منهج علمي تحليلي** ط2، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية

الدهمشي، يوسف (2011)، **دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية

الدوري، زكريا وأحمد، صالح (2009)، **إدارة الأعمال الدولية** ط1، عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر

ديري، زاهد محمد (2011)، **إدارة الأعمال الدولية** ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع

الرشيدي، عبد الله (2010) **الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن

السطري، رائد(2010)، **الإدارة الرياضية**، ط1، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع

سمير عبد الوهاب (2010)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، ط1 القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع

الشافعي، حسن (2001)، **التربية الرياضية والعولمة ظاهرة العصر** ط1، القاهرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية

الشريدة، هيام (2004)، الأنماط القيادية لمدير الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق منظور رؤساء الأقسام، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، مجلد26، عدد43، ص76-93، القاهرة، مصر

الشعلان، محمد،(2009)، **السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية الصحية والبدنية في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن

الصليبي، محمود (2008)**الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، وفقآ لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم** ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

الضمور، ابتسام (2009)، **أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في اكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

طشطوش، هايل (2009)، **أساسيات في القيادة والإدارة** ط1، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع

الطيب، احمد والبشتي، جمعه (2004)، القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير، **المؤتمر العربي السنوي الخامس للإدارة والإبداع والتجديد**27-29 تشرين الثاني، مصر

الظاهر، نعيم (2010)، **إدارة العولمة وأنواعها** ط1، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع

عارف عالية (2008)، **الإصلاح الإداري: قضايا نظرية ومداخل للتطوير**، ط1 القاهرة: مكتبة الشروق الدولية

العازمي، محمد (2006)، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العامري، احمد بن سالم (2002) .السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية** مجلد 9، عدد 1، ص 19-39، المملكة العربية السعودية

العامري، احمد بن سالم(2001)، **القيادة التحويلية في المؤسسات العامة:** دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، مركز البحوث، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

عباس، صلاح (2005)، **الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة** ط1، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة

عبد الحميد، سمير (2002)، **إدارة الهيئات الرياضية والنظريات الحديثة والتطبيقات** ط1، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع

عبد العاطي، عادل (٢٠٠٢)، **مفهوم القيادة في العصر التفاعلي** ط1، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع

عبد الفتاح، نبيل، سليمان، عبد الرحمن، سند، سميرة (2000) **علم النفس الاجتماعي** ط، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق

عبد الكريم، محمود (2001)، **أنماط القيادة لدى معلمي التربية الرياضية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية** عمان: دار المناهج

عبد المجيد، مروان (2002)، **إدارة البطولات والمنافسة الرياضية** ط1، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع

عبد المقصود، إبراهيم، الشافعي، حسن (2003)، **القيادة الإدارية**، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

عبد الوهاب، سمير (2010) **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** ط1، جامعة القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية

عبوي، زيد منير (2006)، **إدارة التغيير والتطوير** ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

عبيدات، زهاء الدين (2001)، **القيادة والإدارة التربوية في الإسلام** ط1، عمان: دار البيارق

العتيبي، نواف (2008)، **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

العجارمة، موافق (2012)، **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن

العجمي، محمد (2008)، **القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة** ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر

العساف، احمد، (2008)، **مهارات القيادة وصفات القائد**، ط1 عمان: دار الفكر للشر والتوزيع.

العلاق، بشير (2008)، **الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم** ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

عباس علي (2004), **أساسيات علم الإدارة**، ط2، القاهرة: دار المسيرة للنشر والتوزيع

العمايرة، محمد (2002)، **مبادئ الإدارة المدرسية** ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع

الغامدي، سعيد محمد (2007). **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية :مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية** أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

الغزالي، حافظ (2012)، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

الغزو ، فاتن عوض(2010)، **القيادة والإشراف الإداري**، ط 1، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع

الفياض، محمود (1995) **أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، استخدام الشبكة الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

القريوتي، محمد قاسم (2001)، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف** ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر

كنعان، نواف (2007) **القيادة الإدارية** ط3، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع

مارديني، حنان (2001)، **الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

مرعي، كائنكان فواز (2008)، **أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركة صناعات الدوائية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن

مساعدة، ماجد (2011)، نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، المجلد11، العدد2، عمان، الأردن

المطيري، عبد العزيز (2011)، **اثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن

المعايطة، سالم (2007) **الوجيز في القيادة الإدارية** عمان: مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع

ملائكة عبد العزيز محمد (2007) **مبادئ ومهارات القيادة و الإدارة** الرياض: دار العلم للطباعة والنشر.

المومني، زياد والطحاينه، زياد (2006) السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، **مجلة أبحاث اليرموك**-سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد23، عدد2، ص643-667

الهلالي، شربيني (2001)، إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، **مجلة مستقبل التربية**، مجلد7، عدد21، ص9-27

هوبي، روسيل (2010)، **إدارة الرياضة** ط1، القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية

المراجع الأجنبية:

Allcorn. S. (1989). "**People Who Need to Control**". Supervisory Management.

Allen.G. ,Attner. R.F., & Plunkett.W.R., (2002), "**Management: Meetingand Exceeding Customer Expectations** ", 7th/ed, South-Western, USA.

Al-Tahayneh,z.and Wezermes,(2008), "The Relationship between Transformationet leadership and Organizational calture in colleges" **Physical Educational and Psychological sciences**, Vol. 9 (1)35-59.

Ardichvili Alexander & K. Kuchinke Peter (2002), "**Leadership styles cultural values among managers and subordinates**": a Urbana-Champaign.

Avolio, B.J., (1994), "The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership", **International Journal Of Public Administration**, Vol. 17 (9): 1559 – 1581.

Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), "The emotional intelligence of transformational leaders": A field study of elected officials, **The Journal Of Social Psychology**, Vol. 146(1):51-64.

Bass , B.M. (1990) . From transactional to transformational leadership : learning to share the vision ,**Organizational Dynamics ,** 18(3) : p. 19-36 .

Bass,B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson,Y., (2003),"Predicting UnitPerformance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**", Journal of Applied psychology** ,Vol., 88,No.2,pp.207-218**.**

Becerra-Fernandez,lrma; Gonzalez, Avelino, Shohherwal, Rajiv, (2004)."**Knowledgee Management: Challenges, Solutions, andTechnologies**", Upper S ADDLE River, Pearson PRENTICE-Hall,P.42.Behavior at work, 11th/Ed, Mc Graw Hill Company, Inc, New York.

Cardona, D. (Doctorando). (2002). **Perception of e-administration versus ICT attitude/aptitude: a statistical exploratory study**. (p. 30). Grenoble: Universidad Pierre Mendes .

Daft, R.l.(2003)," **Management**", 6th/ed., South Western, USA.

Davis, Dexter,(2002) An Anaiusis of the Perceived leadership styles and levels of satisfaction of selected jounior college Athletic Directors and head coaches**. Journal of sport Management**, Vol. 15 (2) 204-210.

Dean, L.C (1989), "The Relationship Between Coaches Leadership Style, Strategy And Organizational Culture On Success", **Dissertation Abstract International**, Vol.50(7),111-123.

Drummond, Helga, (2000), "**Introduction to Organizational Behavior**", Oxford, New York.

Fiedler, R & Brent, R (1999). How to Improve Teaching Quality , **Quality Management Journal** , Vol. 6 (2), 9-21.

Fisher, W. (2003). Effects of principal leadership styleon school climate and student achievement inselected Idaho schools .**Dissertation Abstract International**, Vol. 64 (05), 1745.

Footit, P. C. (2000). "Transformational leadership practices of physical education chairpersons in higher education". **Unpublished doctoral dissertation**, Northern Illinois University. Praxis.

Gibson, J., Ivancevich, J.M., Donelly, J.H.,& Konopask,R.,(2003)," **Organization: Behavior structure process**", Mc Graw Hill Company Inc., New York.

Gran. E. and Lars. R (1998) "Leadership style, Social Climate and Germany, and the US", **HRDI**.Vol.5, No.1,

Hellriegel, Don., Slocum, John., &Woodman,R.W., (2001), "**Organizational Behavior**", 9th ed, Ohio: South Western College publishing, New York.

Hereera, Roberto(2003) 'Job satisfaction among Athletic Trainers in NCAA Division Institutions'**, Journal of sport management**. Vol 6(1) 104-110.

Krishnan, V.R., (2005), "Leader- Member Exchange", **Transformational Leadership & Value system**, EIBQ, Vol. 10,N, I

Moorbead, Gregory., & Griffin, Ricky, W., (1995), "**Organizational Behavior**" Honghton Miffen C.,Boston.

Newstrom, J.W., & Davis, K., (2002), " Organizational Behavior: Human comparative study of four countries of the former Soviet Union" **Creativity and Innovation Management**, Vol.7, No.3, pp. 126-130.

Northhouse, P.G., (2003). "**Leadership: Theory and practice"**. New Delhi. Sage Publications, Ltd. Organizational Outcomes I A study of a Swedish University College.

Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), "**Dimension of transformational leadership**": conceptual and empirical extensions, The Leadership Quarterly, 15.

Richard l.Daft **,(** 2000**)." Management**", Drayden Press.

Shriberg, Arthur, Shriberg, David L. & Kumari, Richa, (2005), "**Practicing Leadership : Principles and Applications (5th ed.)**", John Willey& Sons, Inc., U.S pp.138-140.

Smith, T. Martin (2000),A study OF Relationship Between The principles Leadership Style and Teacher Motivation: The Teacher perspective, **Dissertation Abstract International**, A6108:2808

Song, S. (2002)." The relationship between transactional/transformational leadership behaviors and organizational culture in selected South Korean sport teams**". Unpublished doctoral dissertation**, The University of New Mexico, Albuquerque.

Turner, N., & Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology, 87 (2), 304-311.

Wang, Tsuug-Teng (2004). "Cach leadership on Player Satisfaction in volley Ball in Taiwan", **unpublished Doctoral Dissertation**, The university of Incarnate word, united states.

الملاحق

ملحق(1)

استطلاع رأي بعض المدربين واللاعبين في أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم.

يقوم الباحث بدراسة استطلاعية للتعرف على مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في المجال الرياضي يرجى التكرم بالإجابة على السؤال التالي :

ما مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين؟..................

الباحث

ملحق رقم(2)

الاستبيان بصورته الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور/الدكتور.......................... المحترم

تحيه طيبه وبعد ....,

يقوم الباحث بدراسة تحت عنوان:

" **مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين"**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجه الدكتوراه في فلسفة التربية الرياضية من كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، ولتحقيق أهداف الأطروحة، ولأنكم تمتلكون المقدرة والمعرفة، يضع الباحث بين أيديكم إستبانه للكشف عن الأنماط القيادية الثلاث(التحويلية، التبادلية، التفاعلية) مكونه من(84) فقرة موزعه على(10) مجالات علماً بأن استجابات اللاعبين والمدربين سيتم التعبير عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

راجياً منكم قراءتها وتحديد رأيكم فيها من حيث

-مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.

-مدى وضوح الفقرات.

-مدى جودة الصياغة اللغوية.

وسيكون لملاحظاتكم أثر عظيم في إثراء الدراسة

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث :

مؤيد عوض الطراونه

إشراف الأستاذ الدكتور:

حـــازم نـــوري النـــهار

النمط القيادي التحويلي TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP بأبعاده الأربعة						
الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		مناسبة الفقرة للمجال		التعديل المناسب
		سليمة	غير سليمة	مناسبة	غير مناسبة	
التأثير المثالي						
1	يعزز لدي الاعتزاز بنفسي كوني أتعامل معه.					
2	يتغاضى عن مصالحه الشخصية مقابل مصلحة الجماعة					
3	يتعامل معي بطرق تولد الاحترام.					
4	يظهر الثقة والاعتداد بنفسه وقوته.					
5	يفصح عن قيمه ومعتقداته.					
6	يؤكد على أهمية وجود شعور قوي اتجاه الأهداف والغايات.					
7	يعمل حساباً للإعتبارات الإخلاقية عند صناعة القرارات.					
8	يؤكد على أهمية وجود إحساس مشترك بالرسالة والأهداف.					
9	تهتم الإدارة بإشاعة إحساس الثقة بالنفس لدينا					
10	تحاول الإدارة تنمية روح التعاون بيننا والمشاركة مع الآخرين في أنجاز العمل.					
11	تشرح لنا الإدارة رسالة النادي محدداً توجهاتنا نحوها					
12	تراعي الإدارة القيم التي نؤمن بها					
13	تتمتع الإدارة بقدرة عالية على إقناع اللاعبين والمدربين لديها					
14	توفر الإدارة مناخا يشعر اللاعبين والمدربين بالارتياح لعملهم تحت قيادتها					
	تشجع الإدارة اللاعبين والمدربين على تحقيق التميز في الأداء					
الإستثارة الفكرية						
15	تعيد النظر في الأمور الحساسة لتتأكد من أنها مناسبة.					
16	تبحث الأمور من زوايا وإتجاهات متعددة عند حل المشاكل والقضايا.					
17	تشجعني على النظر إلى الأمور والمشاكل من عدة زوايا وإتجاهات.					
18	تقترح طرقاً جديدة للنظر في تحقيق الأهداف والواجبات.					
19	تتفحص الإدارة نقاط ضعفنا بتوجيه الأسئلة المناسبة التي تخص العمل.					
20	تقوم الإدارة بترسيخ مفهوم المشاركة بين اللاعبين والمدربين بصورة مستمرة					
21	تقوم الإدارة بجعل اللاعبين والمدربين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل					
22	تشجع الإدارة اللاعبين والمدربين على المشاركة في صناعة القرارات					

الإعتبارية الفردية						
23	تبذل جهداً في التعليم والتوجيه.					
24	تعاملني كشخص مميز وليس مجرد فرد في المجموعة.					
25	تقر بأن لي إحتياجات وقدرات وتطلعات خاصة تميزني عن الآخرين.					
26	تساعدني في تنمية قدراتي ونقاط قواتي.					
27	تتابع الإدارة نتائج التدريب					
28	تستمع الإدارة لآرائك و أراء اللاعبين والمدربين معك					
29	تلتزم الإدارة بالشفافية في تعاملها مع اللاعبين والمدربين معك					
30	تهتم الإدارة بإشباع الحاجات الشخصية اللاعبين والمدربين معك					
31	تتفهم الإدارة أحاسيس مشاعر اللاعبين والمدربين و تلتزم بمبدأ المساواة في تعاملها مع الجميع					
الدافع الإلهامي						
32	تتحدث عن المستقبل بأمل وتفاؤل.					
33	تتحدث بحماس عما يجب تحقيقة					
34	تعزز بعد النظر للمستقبل.					
35	تظهر الثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها.					
36	تهتم الإدارة بحاجات اللاعبين والمدربين ساعيتاً لإشباعها قدر الإمكان					
37	تقوم الإدارة بتشجيع اللاعبين والمدربين معك للعمل بروح الفريق الواحد					
38	تقوم الإدارة بتجسيد النجاح مما يدفع اللاعبين والمدربين لتحقيق مزيد من الانجاز					
39	تهتم مديرك بتحفيز اللاعبين والمدربين معه لتحقيق رؤية النادي المشتركة					
40	تقوم الإدارة بتشجيع اللاعبين والمدربين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه					

النمط القيادي التبادلي TRANSACTIONAL LEADERSHIP بأبعاده الثلاث						
الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		مناسبة الفقرة للمجال		التعديل المناسب
		سليمة	غير سليمة	مناسبة	غير مناسبة	
الإدارة النشطة بالإستثناء						
41	تركز إنتباهها على الأمور الخارجة عن المألوف والأخطاء والإستثناءات.					
42	تركز على إهتمامها في النظر بالشكاوي والأخطاء والإخفاقات.					
43	تتابع وتلاحق كل الأخطاء.					
44	توجه إنتباهي عند الفشل في تحقيق الأهداف والمعايير.					
45	تستعين الإدارة بالمعاونين والاستشاريين عند ممارسة إدارتها للمواقع التي تكثر فيها الاختناقات والسلبيات.					
46	تعتمد الإدارة على خبرتها في تحفيز اللاعبين والمدربين أكثر من السلطة الممنوحة لها.					
الإدارة السلبية بالإستثناء						
47	تفشل في التدخل في حل القضايا حتى تصبح خطيرة..					
48	تنتظر حتى تحدث الأخطاء ثم تتخذ القرار.					
49	تعزز فكرة " إذا كان الشيء يعمل فلا تصلحه".					
50	تنتظر حتى تستفحل المشاكل قبل أن تحلها.					
المكافأة المحتملة						
51	توفر لي العون والمساعدة مقابل الجهود التي أقدمها.					
52	تناقش بإسهاب المسؤوليات الملقاة على اللاعبين والمدربين وذلك بهدف تحقيق الهدف المراد.					
53	توضح المردود المتوقع أن يبذله اللاعبين والمدربين عند تحقيقه للأهداف.					
54	تعبر عن الرضا والسرور عند إنجاز المطلوب والمتوقع.					
55	تدرك الإدارة رغباتنا الشخصية في ضوء الواجبات المحددة لنا					
56	تربط الإدارة منح المكافآت المناسبة بالأداء المتميز في العمل					
57	تستعمل الإدارة نظام التقويم الموضوعي مع اللاعبين والمدربين					
58	يدرك اللاعبين والمدربين بأن حصولهم على المكافأة المجزية يقترن بالعمل المتميز والاستثنائي					

النمط القيادي التفاعلي INTRACTIONAL LEADERSHIP						
الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		مناسبة الفقرة للمجال		التعديل المناسب
		سليمة	غير سليمة	مناسبة	غير مناسبة	
59	تعترف الإدارة بخطئها عندما تخطئ. .					
60	تضع الإدارة نفسها موضع من يحدثها.					
61	تتقبل الإدارة النقد البناء من الغير.					
62	تنصت الإدارة للأمور التفصيلية والمتخصصة.					
63	تدع الإدارة اللاعبين والمدربين يعملون ما يفضلون.					
64	تشارك الإدارة اللاعبين والمدربين لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها.					
65	تراعي الإدارة قدرات اللاعبين والمدربين عند توزيع الواجبات عليهم.					
66	التطوير والتنظيم والتخطيط مسؤولية الإدارة					
67	تشارك الإدارة اللاعبين والمدربين في اتخاذ القرارات.					
68	تؤيد الإدارة قرارات التجديد والتغيير للأداء					
69	تتم معالجة الأخطاء في عملنا بمحاسبة المخطئ بشكل حازم					
70	عند وجود خطأ يتم الرفع للمسألة					
71	تتم الرقابة في إدارتنا بشكل بسيط					
72	تعامل الإدارة اللاعبين والمدربين بشكل متساوي					
73	تحث الإدارة اللاعبين والمدربين المتكاسلين بالعمل ببذل المزيد من الجهد					
74	هناك تفاعل بين الإدارة و اللاعبين والمدربين أدى إلى زيادة الأداء في النادي					
75	تتم معالجة أخطاء العمل في ضوء اللوائح والأنظمة					
76	تقوم الإدارة بالتوفيق بين أهداف الإدارة واللاعبين والمدربين معًا					
77	هناك تفاعل وتجانس بين الإدارة واللاعبين والمدربين وأهداف النادي					
78	تتم معالجة الأخطاء في عملنا بمعرفة سبب الخطأ باعتباره ناتجًا عن سوء التقدير					
79	تشجع الإدارة اللاعبين والمدربين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه					
80	يتم تقييم اللاعبين والمدربين في إدارتنا بتميز عندما لا يخلقون مشاكل مع الغير					
81	تتم معالجة الأخطاء دائمًا بتبريرها بعدة مبررات					
82	تهتم الإدارة بتحقيق أهداف اللاعبين والمدربين					
83	تهتم الإدارة بتحقيق أهداف الإدارة فقط					
84	للإدارة سمات شخصية متميزة لها دور فاعل في عملية الإدارة					

ملحق رقم(3)

أسماء الخبراء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	أ.د. وليد رحاحلة	عميد كلية التربية الرياضية الجامعة الأردنية
2	أ.د. بسام مسمار	الجامعة الأردنية
3	أ.د. عبد السلام جابر	الجامعة الأردنية
4	د. تيسر المنسي	الجامعة الأردنية
5	أ.د. فايز ابو عريضة	عميد كلية التربية الرياضية جامعة اليرموك
6	أ.د. حسين ابو الرز	جامعة اليرموك
7	أ.د. إبراهيم وزماس	جامعة اليرموك
8	د. نبيل شمروخ	جامعة اليرموك
9	أ.د. أمجد مدانات	عميد كلية علوم الرياضة جامعة مؤتة
10	أ.د. علي أبو زمع	جامعة مؤتة
11	د. زين العابدين بني هاني	جامعة مؤتة
12	د. معتصم خطاطبة	جامعة مؤتة
13	د. جمال الربابعة	جامعة مؤتة
14	د. سامر الصعوب	جامعة مؤتة
15	د. عصام ابو شهاب	جامعة مؤتة
16	د. زياد الطحاينة	الجامعة الهاشمية
17	د. عبد الباسط الشرمان	الجامعة الهاشمية

ملحق رقم (4)

الاستبيان بصورته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المدرب/ اللاعب
تحيه طيبه وبعد ...,

يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

" مدى ممارسة إدارات أندية دوري المناصير لمحترفي كرة القدم لبعض الأنماط القيادية في ظل العولمة وعلاقتها بنتائج الفرق من وجهة نظر المدربين واللاعبين"

أرجو التكرم بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبانة بما يتفق مع إجابتك بالنسبة لكل عبارة بوضع إشارة(×) .
علماً بان كافة المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.
ملاحظة :
لا تترك أي عبارة دون إجابة .
لا توجد عبارات صحيحة وأخرى خاطئة ,والمهم صدق إجاباتك .

***المدرب....
***النادي** ....

***الصفة** مدير فني( ) مدرب( ) مدرب حراس( )

***سنوات الخبرة** 1-5( )5-10( )أكثر 10 ( )

***المؤهل** ثانوية( ) دبلوم( ) بكالوريوس( )عليا( )

** اللاعب....
*** النادي** ....

***سنوات الخبرة** 1-5( ) 5-10( ) أكثر10( )

***المؤهل العلمي** ثانوية( )دبلوم( )بكالوريوس( )
دراسات عليا( )

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث
مؤيد عوض الطراونه

الرقم	الفقـــــــــــــــــــــــرات	بدرجة قوية جداً	بدرجة قوية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
النمط القيادي التحويلي **التأثير المثالي**						
1	تتعامل معي بطرق تولد الاحترام					
2	تعمل حساباً للإعتبـــارات الإخلاقيـــة عنـــد صـــناعة القرارات					
3	تهتم الإدارة بإشاعة إحساس الثقة بالنفس لدينا					
4	تراعي الإدارة القيم التي نؤمن بها					
5	تتمتع الإدارة بقدرة عالية إقناعي بأهداف وغايات العمل					
6	تشجعني الإدارة تحقيق التميز في الأداء					
الإستثارة الفكرية						
1	تعيد النظر في الأمور الحساســة مــن عــدة زوايــا واتجاهات عند حل المشاكل والقضايا.					
2	تقترح طرقاً جديــدة للنظــر فــي تحقيــق الأهــداف والواجبات					
3	تقوم الإدارة بترسيخ مفهوم المشاركة معي					
4	تشجعني الإدارة المشاركة في صناعة القرارات					
الإعتبارية الفردية						
1	تعاملني كشخص مميــز ولــيس مجــرد فــرد فــي المجموعة					
2	تساعدني في تنمية قدراتي ونقاط قواتي					
3	تتابع الإدارة نتائج التدريب والمنافسات					
4	تلتزم الإدارة بالشفافي والعدالة في تعاملها معي					
5	تتفهم الإدارة أحاسيسي مشاعري					
الدافع الإلهامي						
1	تتحدث عن المستقبل بأمل وتفاؤل وحماس					
2	تظهر الثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها					
3	تقوم الإدارة بتشجيعي للعمل بروح الفريق الواحد					
4	تقوم الإدارة بتحفيزي لتحقيق أهداف النادي					
5	تقوم الإدارة بتشجيعي لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه					

الرقم	الفقـــــــــــــــــــــــــرات	بدرجة قوية جداً	بدرجة قوية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
النمط القيادي التبادلي **الإدارة النشطة بالإستثناء**						
1	تركز علــى إهتمامهــا فــي النظــر بالشــكاوي والأخطاء والإخفاقات					
2	تتابع وتلاحق كل الأخطاء					
3	توجه إنتباهي عند الفشل فــي تحقيــق الأهــداف والمعايير					
4	تستعين الإدارة بالمعاونين والاستشــاريين عنــد ممارسة إدارتها للمواقع التي تكثر فيها الاختناقات والسلبيات.					
5	تعتمد الإدارة خبرتها في تحفيزي أكثر مــن السلطة الممنوحة لها.					
6	تقوم الإدارة بتصحيح الانحرافات أولا بأول					
الإدارة السلبية بالإستثناء						
1	تفشل في التدخل في حل القضايا حتــى تصــبح خطيرة					
2	تنتظر حتى تحدث الأخطاء ثم تتخذ القرار					
3	تؤمن بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمــور تسير بشكل جيد					
4	تنتظر حتى تستفحل المشاكل قبل أن تحلها					
5	تتركني الإدارة اقوم بالمهــام الموكلــة دون إي تتدخل إلا في حال كان الأداء بعيداً عــن تحقيــق الأهداف					
المكافأة المحتملة						
1	توفر لي العون والمساعدة مقابل الجهــود التــي أقدمها					
2	تناقش بإسهاب المسؤوليات الملقاة علــي وذلــك بهدف تحقيق الهدف المراد					
3	توضح المردود المتوقع أن أناله عنــد تحقيقــي للأهداف					
4	تعبر عن الرضا والسرور عند إنجاز المطلــوب والمتوقع					
5	تدرك الإدارة رغباتنا الشخصية في ضوء الواجبات المحددة لنا					
6	تربط الإدارة منح المكافآت المناسبة بالأداء المتميز في العمل					
7	تستعمل الإدارة نظام التقويم الموضوعي معي					

الرقم	الفقـــــــــــــــــــــرات	بدرجة قوية جداً	بدرجة قوية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
النمط القيادي التفاعلي القائد						
1	تعترف الإدارة بخطئها عندما تخطئ.					
2	تنصت الإدارة للأمـــور التفصـــيلية المتخصصـــة والنقد البناء					
3	تشاركني الإدارة في اتخاذ القرارات					
4	تتم معالجة الأخطاء في عملنا بمحاسبة المخطـــئ بشكل حازم					
5	تعاملني الإدارة بشكل متساوي					
التابعين						
1	يتم التقارب و التوفيق بين أهداف الإدارة وأهدافي					
2	اشعر بان الملاحظات التي أقدمها تلاقي اهتمـــام من الإدارة					
3	أمارس الرقابة الذاتية على عملي في النادي					
4	يشكل عملي في النادي تحديا بالنسبة لي					
5	امتلك الدافع والثقة في تحقيق الأهداف المطلوبـــة مني					
الموقف (مناخ العمل)						
1	تضع الإدارة نفسها موضع من يحدثها.					
2	هناك تفاعل بين الإدارة و بيني أدى إلـــى زيـــادة الأداء في النادي					
3	العمل في النـــادي روتينـــي ومحـــبط ولا ينمـــي قدراتي					
4	تشاركني الإدارة لقاءاتي الخاصة خـــارج إطـــار العمل					
5	تسود أجواء التعاون بين الإدارة و بيني					
6	تتم معالجة أخطاء العمـــل فـــي ضـــوء اللـــوائح والأنظمة					
7	للإدارة سمات شخصية متميزة لها دور فاعل فـــي عملية الإدارة					
8	توفر الإدارة مناخا يشعرني بالارتياح لعملي تحت قيادتها					

ملحق رقم (5)

صور توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة















ملحق رقم (6)

ترتيب الفرق والمراكز – دوري المناصير لمحترفي كرة القدم 2013/2012

الترتيب		لعب				الأهداف			النقاط
		لعب	فاز	تعادل	خسر	له	عليه	الفرق	
1	شباب الأردن	22	16	5	1	48	22	26	53
2	الوحدات	22	13	6	3	43	23	20	45
3	العربي	22	12	6	4	33	23	10	42
4	الرمثا	22	12	5	5	46	24	22	41
5	الفيصلي	22	11	4	7	36	23	13	37
6	الجزيرة	22	7	10	5	25	15	10	31
7	ذات رأس	22	6	8	8	32	35	3-	26
8	البقعة	22	7	4	11	23	31	8-	25
9	منشية بني حسن	22	6	5	11	23	31	8-	23
10	الصريح	22	4	7	11	19	30	11-	19
11 ↓	اليرموك	22	3	6	13	20	44	24-	15
12 ↓	شباب الحسين	22	1	2	19	13	60	47-	5

THE EXTENT AT WHICH THE ADMINISTRATIONS OF AL.MNASSIR LEAGUE CLUBS FOR PROFESSIONALS OF FOOTBALL PRACTICE SOME OF THE LEADERSHIP STYLES IN THE LIGHT OF GLOBALIZATION AND THEIR RELATIONSHIP TO THE RESULTS OF THE TEAMS FROM THE PERSPECTIVE OF COACHES AND PLAYERS .

BY
Mo'ed Awad Al.Tarawneh
Supervisor
Dr. Hazem Nouri Al .Nahar, Prof

ABSTRACT

This study aims to identify the style of leadership that is applied by the administrations of Al.Mnassir League clubs for professionals of football in Jordan and their relationship to the results of the teams from the perspective of coaches and players, besides identifying the difference between the leadership styles for the administration of Al.Mnassir League clubs for professionals of football due to the (coaches) variables of nationality, status, years of experience, and educational qualification, and (the players) variables of status, years of experience,and educational qualification.

The researcher used the descriptive approach . The study community consisted of (48) technical directors and coaches who were chosen by the intentional way and (252) players who were chosen randomly, where the study sample consisted of (36) coaches and (217) players from those who are registered in the lists of the Jordan Football federation for the year 2012/2013, a 56- item questionnaire was used, it was distributed to three styles of leadership, these are: transformational, interactive and reciprocal.

The results of the study showed that the extent at which the administrations of Al.Mnassir League clubs for professionals of football practice some of the leadership styles in the light of globalization from the perspective of coaches and players was intermediate, the arithmetic average was (3.49) with a relative importance of (69.80), the level of styles was average, there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the means of the extent at which the administrations of Al.Mnassir League clubs for professionals of football practice some of the leadership styles in the light of globalization due to the (coaches) variables of nationality, status, years of experience, educational qualification, (the players) variables of status, years of experience, educational qualification. These differences were significant in favor of diploma as well as bachelor degrees and they were more than those of high school certificate, There was also a relationship between the results of the teams and leadership styles as the value of the relationship for transformational Leadership style was (0.300), for the interactive style was (0.280) and for the reciprocal leadership style was (0.186).

The researcher recommended about promoting the use of leadership styles in the light of globalization and applying them in administration because of their important and effective role in promoting the spirit of cooperation and its relationship to the results of the teams.